



**Carlos Manuel
da Silva Ferreira**

GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA MARCA
Estudo de caso Coelima



**Carlos Manuel
da Silva Ferreira**

GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA MARCA
Estudo de caso Coelima

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, realizada sob a orientação científica do Prof. Designer Francisco Maria Mendes de Seíça da Providência Santarém, Professor Associado Convidado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro e co-orientação do Prof. Doutor Álvaro José Barbosa de Sousa, Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Doutora Maria Helena Ferreira Braga Barbosa

Professora Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Rui Jorge Leal Ferreira Mendonça de Fonseca (arguente)

Prof. Auxiliar do Departamento de Design da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto.

**Prof. Designer Francisco Maria Mendes de Seíça da Providência Santarém
(orientador)**

Professor Associado Convidado do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Álvaro José Barbosa de Sousa (co-orientador)

Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço ao meu orientador Professor Francisco Providência, ao meu co-orientador Professor Álvaro Sousa, ao Professor Miguel Rios, à minha namorada, à família e amigos, o incondicional apoio que inspirou e tornou possível este trabalho.

Agradeço também ao grupo de trabalho da Coelima, que sempre me acolheu durante o período em que estive a realizar a análise e diagnóstico da empresa, em particular ao Dr. João Lindoso (Sales Manager), Dr.^a Emília Azevedo (Recursos Humanos), Dr. Nuno Marques (Product Manager), D. Manuela Garcez (Directora Criativa) e Miguel Pereira.

Não me posso esquecer também de todos os outros funcionários que me acolheram como se de um colega se tratasse, permitindo assim a melhor integração e melhor relacionamento durante a realização do estudo.

palavras-chave

Gestão do Design, Gestão Estratégia, Gestão da Marca, Indústria Têxtil - Caso Coelima

resumo

O Sector Têxtil tem sido analisado e investigado por diversas áreas desde o Design ao Marketing, passando pela Economia e pela Gestão em diferentes posicionamentos (Tecnologia, Recursos Humanos, Inovação, etc.). O sector têxtil é um dos principais sectores da Indústria Transformadora Portuguesa evidenciando-se pelo volume de facturação e pela mão-de-obra utilizada. Assim este projecto pretende destacar a importância da Gestão do Design aplicado ao tecido Industrial Têxtil Português, permitindo um contributo para uma futura mudança de pensamento estratégico, onde o design deve ser visto e entendido dentro das empresas como uma disciplina de resolução de problemas, devido à correcção da estética e atribuição de significado nos seus produtos/serviços. A temática aborda ainda a Gestão da Marca tendo em conta os grandes desafios do mercado global, a concorrência, o nível do produto e da própria comunicação. Deste modo, pretendeu-se avaliar e monitorizar a utilização do Design na empresa ao nível do investimento e retorno através da “Escada do Design”. Esta avaliação permitiu reajustar e definir uma estratégia, identificando os valores dos produtos e da sua comunicação, bem como os seus factores de competitividade.

keywords

Design Management, Strategy Management, Brand Management, Textile Industry Coelima.

abstract

The textile sector has been analyzed and investigated by several areas from Design to Marketing, through Economy and Management in different positions (Technology, Human Resources, Innovation, etc.). The textile sector is one of the main sectors of the portuguese manufacturing industry, seen by the sales volume and manpower used. Thus, this project aims to highlight the importance of design management applied to the Portuguese Industrial Textile sector, allowing a contribution to a future change in strategic thinking, where design should be seen and understood within the company as a solving problem discipline, due to inaccuracy of aesthetics and meaning attribution in their products / services. This work also addresses the Brand Management given the great challenges of global market competition, product level and communication itself. Thus, we intended to evaluate and monitorize the use of design within the company at the level of investment and return by the "Ladder of Design". This evaluation allowed to set a strategy, identifying the product values and their communication, as well as their competitiveness factors.

Índice

Resumo	05
Abstract	06
Índice de Figuras	11
Introdução	16
Capítulo 1 - Contextualização do Sector Têxtil em Portugal	19
1.1 - O Sistema Fabril da Época	21
1.2 - Contextualização Industrial de Guimarães na Actualidade	22
Capítulo 2 - A Gestão do Design (dos princípios aos modelos)	27
2.1 - O que é a Gestão do Design e para que serve.	28
2.1.1 - História da Gestão do Design	29
2.1.2. - Cronograma Histórico da Gestão do Design	34
2.2 - A importância da Gestão do Design	37
2.2.1 - A integração do design na estratégia de uma empresa	38
2.3 - Auditar o uso do Design	44
2.4 - Os modelos da Gestão do Design	45
2.4.1 - O modelo do DC - Design Council	45
2.4.2 - A Escada do Design - Projecto Design Ladder	47
2.4.3 - As quatro etapas da Escada do Design	48
2.4.4 - O Modelo do Design Management Europe	50
2.5 - Conclusão	53
Capítulo 3 - A Marca (como fonte de riqueza das organizações)	55
3.1 - A origem da Marca	55
3.1.1 - A Marca	57
3.1.2 - O Logótipo	58
3.1.3 - A Identidade Corporativa	58
3.2 - A importância da Marca e vantagens associadas	67
3.3 - O Conceito de Valor da Marca	70
3.3.1 - Vantagens do Valor da Marca	71

3.3.1.1 - A Empresa	71
3.3.1.2 - Distribuidores da Marca	72
3.3.1.3 - Consumidores da Marca	73
3.3.2 - Sensibilidade à Marca	73
3.3.3 - A Notoriedade da Marca	75
3.3.4 - As Associações	75
3.4 - Estratégias de Gestão de uma Marca	76
3.5 - Processo de elaboração do Programa de Imagem Gráfica	78
3.6. - O controlo da Imagem Gráfica	80
3.7 - Conclusão	82

Capítulo 4 - Boas Práticas na Gestão do Design (estudos de caso)

4.1 - TemaHome	84
4.2 - EDP	86
4.3 - Salsa	93

Capítulo 5 - A Gestão Estratégia da Marca Coelima

5.1 - Diagnóstico	
5.1.1 - Enquadramento	100
5.1.2 - Identificação e Compreensão dos valores e cultura empresarial da marca Coelima ao longo da história	100
5.2 - Cronograma Histórico da Coelima	105
5.3 - Estrutura orgânica da Empresa	107
5.3.1 - Missão da Empresa	108
5.4 - Identidade da Empresa	109
5.4.1 - Estratégias	110
5.4.2 - Análise SWOT	112
5.5 - Gestão do Design na Coelima	112
5.5.1 - Gestão Tática do Design	114
5.5.2 - Gestão Operacional do Design	115
5.5.3 - Gestão Estratégica do Design	116
5.5.4 - Tipo de contratação do Design	117

5.5.5 - Processos de concepção e desenvolvimento de novos produtos e serviços	117
5.6 - Qualidade e Questões Ambientais	118
5.6.1 - Produção e Distribuição	120
5.7 - Marketing	121
5.8 - Recursos Humanos	122
5.9 - Representação Visual da Identidade	123
5.9.1 - Análise aos logótipos	124
4.9.2 - Redução e Erosão	127
5.9.3 - Marcas próprias e seus Logótipos	129
5.9.4 - Comunicação externa	130
5.10 - Instalações	131
Capítulo 6 - Proposta de Identificação gráfica para a Segmentação do Grupo Coelima	132
6.1 - Programa 1 - HomeTime	134
6.2 - Programa 2 - Joie de Vivre	138
6.3 - Programa 3 - Au ⁷⁹	142
6.4 - Marketing e as suas vantagens	146
6.5 - Conclusão	147
Capítulo 7 - Considerações Finais	150
Referências	153
Anexos	155
Anexo 1 - Questões para a elaboração do diagnóstico	156
Anexo 2 - Contextualização dos programas porpostos	158

Índice de Figuras

1. Caracterização do sector Têxtil e do Vestuário na última década	
Acedido em 5 de Maio de 2011	
http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18	25
2. Cadeia de valor na ITV	
Acedido em 5 de Maio de 2011	
http://foreigners.textovirtual.com/edit-value/analise-da-industria-textil-do-vestuario.pdf p.9	25
3. Marca AEG	
Acedido em 10 de Setembro de 2011	
http://www.aeg.com	30
4. Processo de design na Olivetti 1908 -1983	
Acedido em 11 de Maio de 2010	
http:// www.slideshare.net/manuelcesarini/il-caso-olivetti-3522834	30
5. Cartaz para a primeira máquina de escrever por Teodoro Wolf Ferrari	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
http://www.monoscope.com/2010/04/olivetti_graphic_design_from_t.html	31
6. Cartaz de 1912 para a máquina de escrever Encarte por Giovani Pintori	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
http://www.olivetti.nu/history.htm	31
7. Cartaz IBM de Paul Rand (1981)	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
http://www.paul-rand.com	31
8. Evolução da identidade visual da Apple	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/apple-think-different.htm	32
9. Campanha Think different	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/apple-think-different.htm	33
10. Cartaz Think Different com Albert Einstein e cineasta Alfred HitchCok	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/apple-think-different.htm	33

11. Cartaz com Jim Henson criador e manipulador dos bonecos Muppets	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/apple-think-different.htm	33
12. Cartaz com Paul Rand Designer criador das identidades ABC, IBM, UPS e da marca NeXT para Steve Jobs.	
Acedido em 11 de Maio de 2011	
www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/apple-think-different.htm	33
13. Cronograma Histórico da Gestão do Design	
Adaptado de Best (2009).	34
14. Demonstração dos três níveis dentro de uma organização	
Best (2009, p.17).	37
15. Iluminação Coluna 17. Autor - Francisco Providência. Executante - Larus	
Acedido em 22 de Setembro de 2011	
http://www.larus.pt	39
16. Representação da Marca Cifial	
Acedido em 22 de Setembro de 2011	
http://www.cifial.pt	40
17. Produto Cifial	
Acedido em 22 de Setembro de 2011	
http://www.cifial.pt	40
18. Abertura da 1ª loja IKEA	
Acedido em 23 de Setembro de 2011	
http://www.imagensdemarca.sapo.pt	41
19. Capa catálogo IKEA - Julho de 2010	
Acedido em 23 de Setembro de 2011	
http://www.ikea.pt	42
20. Representação da Marca FlyLondon	
Acedido em 23 de Setembro de 2011	
http://www.flylondon.com	42
21. Relatório Anual da IBM	
Acedido em 23 de Setembro de 2011	
http://www.paul-rand.com	42

22. Representação gráfica da marca Boca do Lobo	
Acedido em 23 de Setembro de 2011	
http://www.bocadolobo.com	43
23. Aparador Diamond vencedor do prémio Melhor Design de Produto 2010	
Acedido em 23 de Setembro de 2011	
http://www.bocadolobo.com	43
24. The Impact of Design on Stock Market Performance	
Acedido em 7 de Abril de 2011	
www.designcouncil.org.uk/performance/corporatefinance.pdf (p.2)	46
25. Modelo de avaliação Escada do Design	
Acedido em 7 de Abril de 2011	
http://www.svid.se/	47
26. Modelo de escada do Design Management Europe	
Acedido em 7 de Abril de 2011	
http://www.designmanagementeurope.com	50
27. Adaptação do Modelo DME e conceitos de Providência (2008)	52
28. Os quatro níveis de Signos Identificadores Básicos	
Chaves (2008, p.43).	61
29. Modelo para construção de uma marca	
Raposo (2008, p.118).	67
30. Percentagem Exportação Portuguesa comparada com Itália e Espanha	
Providência (2008, p.112).	68
31. A importância da marca no custo de um produto no consumidor final	
CPD (2003).	68
32. O Design e a Gestão da Marca	
Raposo (2008, p.143)	78
33. Primeira Identidade gráfica da EDP - 1976	86
34. Identidade gráfica EDP - 1978	
Acedido em 14 de Março de 2011	
www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx#	87
35. Terceira identidade gráfica EDP - 1993	
Acedido em 14 de Março de 2011	
http://designgrafico-esct.blogspot.com - Rebranding	87

36. Quarta Identidade gráfica EDP energias de portugal- 2004	
Acedido em 14 de Março de 2011	
www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx#	87
37. Aplicação da Identidade	
Acedido em 14 de Março de 2011	
http://www.mybrand.pt	88
38. Alteração da assinatura para “sinta a nossa energia” 2006	
Acedido em 14 de Março de 2011	
www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx#	88
39. Sexta e última alteração da assinatura 2009	
Acedido em 14 de Março de 2011	
www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx#	88
40. Nova identidade gráfica EDP lançada em 2011	
Revista On, 2011 p.17	89
41. Modelo Sentir-Pensar-Agir	
Adaptado de Driscoll et al, 2002 (in Pimentel. 2007 p68)	90
42. Campanha publicitária da Calça wonder	
Acedido em 5 de Julho de 2011	
http://bonhanho.blogspot.com/2008/10/wonder-bumbum.html	95
43. Campanha publicitária da Calça efeito push-up	
Acedido em 5 de Julho de 2011	
www.salsa.pt	95
44. Calça bye bye celulite e calça impermeável	
Acedido em 5 de Julho de 2011	
www.salsa.pt	95
45. [doc. original] Grupo Inditex e as suas marcas	96
46. Evolução da identidade Salsa ao longo dos últimos anos	
Pereira. (2005).	95
47. Imagem de Albano Coelho Lima	
Boletim Coelima Setembro de 1977	101
48. Pirâmide produtiva antes e após 1993	102
49. Volume de facturação por Marca - Ano 2009	104
50. Representação da Facturação I da Coelima - Triénio 08/10	104

51. [doc. original] Conograma Histórico da Coelima	105
52. Organograma da Empresa	
Manual de Qualidade - 8ª Edição/2009.	107
53. [doc. original] Tempos de Produção	115
54. Certificados presentes na Coelima	
Manual de Qualidade - 8ª Edição/2009.	118
55. [doc. original] Relação marca, decomposição gráfica e proporção geométrica	123
56. [doc. original] Primeira identidade da Coelima - Década de 50	124
57. [doc. original] Segunda identidade da Coelima - Década de 60	124
58. [doc. original] Terceira identidade da Coelima - Década de 70	125
59. [doc. original] Quarta identidade da Coelima - Década de 80	126
60. [[doc. original] Quinta identidade da Coelima -1991	126
61. [doc. original] Sexta identidade da Coelima -1999	127
62. [doc. original] Avaliação da redução e erosão da primeira marca	127
63. [doc. original] Avaliação da redução e erosão da segunda marca	128
64. [doc. original] Avaliação da redução e erosão da terceira marca	128
65. [doc. original] Avaliação da redução e erosão da quarta marca	128
66. [doc. original] Avaliação da redução e erosão da quinta marca	128
67. [doc. original] Avaliação da redução e erosão da sexta marca	129
68. [doc. original] Principais sub-marcas da Coelima	129
69. [doc. original] Proposta de Marca HOMETIME	134
70. [doc. original] Tipografia em uso na marca HOMETIME	134
71. [doc. original] Proposta de Marca Joie de Vivre	139
72. [doc. original] Comparação tipográfica dos ajustes na marca Joie de Vivre	139
73. [doc. original] Proposta de marca AU ⁷⁹	143
74. [doc. original] Comparação tipográfica dos ajustes na marca Au ⁷⁹	143

Introdução

O Sector Têxtil tem sido analisado e investigado por diversas áreas desde o Design ao Marketing, passando pela Economia e a Gestão em diferentes posicionamentos (Tecnologia, Recursos Humanos, Inovação, etc.). O Sector Têxtil é um dos principais sectores da Indústria Transformadora Portuguesa evidenciando-se pelo volume de facturação e pela mão-de-obra utilizada.

Durante a década de 90 a Indústria Têxtil foi caracterizada pelo baixo nível de qualificação da mão-de-obra, pela má qualidade e pela baixa produtividade (Pereira, 2005). Para uma boa estratégia empresarial actual, deverá ser dada uma importância à gestão estratégica através do Design com o intuito de aumentar o desempenho das empresas.

Contudo, pode dizer-se que através de estudos anteriormente feitos sobre esta matéria, ainda não é atribuída a devida importância à gestão da produção e à introdução do Design pelos Empresários Portugueses sendo, por exemplo, as previsões de vendas baseadas em opiniões ou na não utilização de meios tecnológicos mais eficazes (renovação do parque fabril) (Pereira, 2005).

Assim, segundo Lorenz (1991), o design deverá ser o contributo para a resolução do problema.

O “Design” é um termo que não tem o mesmo significado para todas as pessoas. Segundo os vários pontos de vista, evoca uma imagem de moda feminina, de design de roupas, mobiliário, tecidos e interiores, ou mesmo objectos. Para alguns abrange a arquitectura, para outros, a faceta criativa engenharia: a engenharia de design. Para muito poucos, surge a actividade que abrange tanto a forma como a função dos produtos manufacturados – o design industrial.

Levitt (cit. por Lorenz, 1991) disse “que uma empresa deve

ser vista no seu todo como um organismo criado para gerar e satisfazer clientes” no entanto, são poucas as empresas/organizações que compreendem a mensagem de Levitt. O objectivo deste trabalho pretende ser uma contribuição para a Indústria Portuguesa, na tentativa de torná-la mais competitiva, realçando a importância do Design e servindo de exemplo para futuras mudanças de pensamentos. Através da identificação e da análise da informação espera-se compreender os motivos e os défices de uma carência actual onde “ as marcas são entidades imateriais que concentram o desejo; são a alma da economia”, e a imagem dos produtos portugueses é auxiliada pela gestão do design, como factor cooperante na competitividade (Providência, 2008).

As empresas defrontam dias difíceis e o desafio para superar passa pela capacidade de diferenciar os seus serviços/produtos. Os consumidores, com a crise mundial actual e perdendo o seu poder de compra, já ponderam as suas aquisições deixando de se deslumbrar pelas soluções apresentadas. Assim, é necessário mudar, e para isso é necessário que os empresários mudem a mentalidade de produzir por produzir, “saber fazer” para o “saber-pensar”, delineando estratégias de comunicação e venda de benefícios emocionais (Rios, 2008).

Pretende-se assim uma abordagem teórico-prática ao longo da dissertação, devidamente fundamentada com a exposição de conceitos sobre a temática de gestão da marca e do design. No capítulo dois são expostos conceitos sobre a temática da gestão do design e a sua importância através da sua contextualização. Como a gestão da marca e do design é o tema central, aprofunda-se ainda as vantagens da integração do design na estratégia da empresa, bem como quais os modelos avaliativos para a gestão do design, e sua auditoria. No terceiro capítulo são explorados conceitos da marca, bem como é demonstrada a sua importância e os benefícios para os consumidores. Estes conceitos abordam

a importância do valor da marca, as associações, sensibilidade e notoriedade, concluindo com definições estratégicas para a sua correcta gestão. O quarto capítulo é aquele que reúne três estudos de caso que considere serem de Boas Práticas à Gestão do Design. Foi escolhido para primeiro caso, a análise à TemaHome, o segundo à marca EDP e o terceiro caso à Salsa por demonstrarem a importância do design bem como a importância da inovação/ diferenciação para aproximar os clientes à marca. Num quinto capítulo o tema central é o caso de estudo Coelima. Para tal, foi elaborado um diagnóstico à sua gestão do design, que servirá através dos conhecimentos teóricos aprofundados para propor, já num sexto capítulo, surge as recomendações ao seu bom uso e a apresentação de três programas de segmentação da marca.

Capítulo 1 - Descrição e Contextualização do Sector Têxtil Portugues

Neste primeiro capítulo é abordada a contextualização da Indústria Têxtil Portuguesa ao longo destas ultimas décadas. A origem da Indústria Têxtil no Vale do Ave está associada à transformação do linho, que criava uma dinâmica comercial entre Guimarães e Porto, cidade onde convergiam as trocas comerciais. O vale do Ave é uma Zona propícia à cultura do linho, e as actividades de fiação e tecelagem foram emergindo na região como complementos à faina agrícola, essencialmente com mão-de-obra feminina que aproveitava os tempos vagos do pousio da terra para transformar o linho e a lã. As mulheres ficavam normalmente a trabalhar em casa, de dia ou pela noite dentro, ou até mesmo quando estavam a pastorear os animais. Quase todas as casas tinham o seu tear para que o fio passasse a tecido. Este salto cria assim uma intensificação de produção que passaria além do uso doméstico, originando um mercado negociável. É nessa procura de fios e tecido articulada com o conhecimento das capacidades humanas, que as qualidades locais de produção aliciaram o surgimento de uma produção especializada, criando assim um produto que entra num circuito, originando uma rede de produção assente em pequenas oficinas e trabalhos domésticos (Alves, 1991).

A zona de Guimarães conta com esta dinâmica comercial desde a sua fundação estando também ligada à transformação de curtumes. Um dos exemplos que evidenciou o trabalho e a persistência desta tradição local do linho e a sua transformação foi a exposição industrial de Guimarães, em 1884. Nesta altura, era visível o algodão sobrepor-se no consumo e remeter o linho para actividades residuais, criando assim na região um declínio na sua plantação. Neste mesmo ano, inicia-se a tentativa de recuperar esta indústria histórica através da mecanização e adaptação

tecnológica, criando assim a 1ª Indústria no Vale do Ave, a fábrica Costa Guimarães, Filho & C^a. (Alves, 1991). A empresa Costa Guimarães, Filho & C^a, enviou para Manchester uma pessoa aprender e a praticar num tear *Jacquart* movido a vapor que futuramente seria encomendado e implementado na sua fábrica, focalizando-se assim na produção de tecidos unicamente em linho. Outra fábrica que surgiu foi a Castanheiro, fundada em 1885, adquirindo um destes teares, começando assim a apostar na produção de tecido tanto em linho como em algodão. Se o linho foi uma marca duradoura e estável em Guimarães e arredores, o algodão sucedeu esta tendência do linho bastante cedo numa zona ainda mais vasta no Vale do Ave, proporcionado assim o fabrico de tecidos mistos com linho, seda ou lã desde os inícios do séc. XIX. Rapidamente o algodão ganhou um papel determinante através das inovações industriais, que conseguiram transformar o algodão num produto popular, de baixo custo, devido também ao aumento da produção nos Estados Unidos e à introdução de nova maquinaria com uma facilidade de transformação ainda maior, criando assim uma variedade de produtos finais.

O algodão, sedimentado na cidade do Porto há muito tempo, ajudado pela plataforma comercial colonial que ali estava sediada, permitiu assim que se espalhasse e subisse gradualmente para zonas periféricas atingindo algumas áreas do Vale do Cávado e Ave. “A indústria do algodão, apesar de trabalhar sobre a matéria-prima exótica, encontrou entre nós condições de vida muito especiais”, de tal forma que se tornou a primeira Indústria Nacional. É através da Indústria do algodão e as suas necessidades de abastecer os teares nacionais que Portugal volta a dar importância às suas ligações com as suas colónias, estimulando a plantação do algodão-em-rama em Moçambique e Angola (Alves, 1991).

1.1 - O Sistema Fabril da Época.

Segundo Alves (1991), a fundação em 1845 da Fábrica de Fiação no Rio Vizela, em Santo Tirso arrastou um grupo de industriais da tecelagem e negociantes da cidade do Porto, que compartilhavam com capital e asseguravam o escoamento do fio produzido pelas fábricas de tecelagem nas redondezas. Com o passar do tempo, esta fiação tornou-se um factor determinante no mercado regional do fio, quer pela quantidade de fio produzido que fornecia às tecelagens da cidade, quer como o fio que vendia a intermediários era levado a inúmeras tecelagens. O mesmo autor indica que no Inquérito Industrial de 1881, a Fábrica de Fiação se tornou no principal regulador de preços do fio e do algodão.

O Rio Vizela foi o impulsionador de toda uma indústria naquela época, e tirou partido do aproveitamento de um curso de água para a mecanização dos teares. A Fiação do Rio Vizela iniciou um movimento de saída de fábricas da cidade do Porto, onde se encontrava o aparelho Nortenho Têxtil algodoeiro que consumia e produzia fio importado de Inglaterra.

No decorrer de 1870 surgiram algumas das maiores e importantes fiações na cidade do Porto com maquinaria a vapor, sendo que estas se deslocaram para a periferia onde os custos de produção seriam reduzidos através do aproveitamento dos recursos hídricos, compensando o afastamento do mercado e os valores gastos em transportes naquela época.

Segundo Alves (1991), a produção destas fiações, e de outras a nível nacional localizadas na zona de Tomar, Guarda, Alcobaça e Crestuma, criou uma crise resultante da excessiva produção têxtil, surgindo assim algumas fábricas (que até então apostavam na fiação e tecelagem) que apostaram na tinturaria e estamparia, criando assim novos nichos de mercado e uma nova porta de fuga

para muitas empresas. A lenta implementação da mecanização, no Vale do Ave conduziu a uma mono especialização algodoeira, criando uma indústria difusa que inicialmente seguia as linhas de água e mais tarde, através dos novos recursos energéticos, se estendeu pelo interior do Vale do Ave. A estes factores associou-se o surgimento das estradas que ligaram Porto - Guimarães - Braga concluídas apenas em 1850, a ligação de o caminho de ferro Porto – Braga inaugurado em 1875 e Porto – Guimarães em 1884, que ditaram assim o crescimento industrial irregular naquela região.

Ao olhar para a bacia do Ave nos finais do séc. XIX, via-se já um conjunto de fábricas algodoeiras instaladas naquele rio e seus afluentes, com edifícios construídos de raiz, equipamentos modernos e significativa concentração.

1.2 - Contextualização Industrial de Guimarães na Actualidade

O concelho de Guimarães, com uma área aproximada de 241 km², pertence ao distrito de Braga, e é constituída por 69 freguesias. A distância ente Guimarães e as principais cidades portuguesas são: Guimarães - Lisboa: 370 km demorando aproximadamente 3h 40 min; Guimarães - Porto: 60 km demorando 43 min, e a capital de Distrito Braga 25 km demorando 25 min.

A cidade de Guimarães está associada à fundação e à origem da nacionalidade e da identidade Portuguesa, sendo conhecida como “O Berço da Nação”. Essa é uma das razões por estar inscrito numa das torres da antiga muralha da cidade “Aqui nasceu Portugal”, referência histórica e cultural de residentes e visitantes. A cidade já reteve alguns acontecimentos marcantes, desde acontecimentos políticos e militares, que levariam à independência e ao nascimento de uma nova Nação. Guimarães consolidou-se como um pólo de desenvolvimento do Distrito de Braga, tendo um papel

importante na economia da região. Concentra também um vasto número de serviços e ofertas comerciais tais como indústria têxtil, curtumes, plásticos, construção civil e de pré-fabricados em cimento, exploração de granitos, carpintaria, metalúrgia, ourivesaria, exploração de águas minerais e termais, a panificação, a pecuária, a avicultura, o turismo, sendo estas as actividades fundamentais económicas do concelho.

Ao pesquisar sobre a indústria inserida na cidade de Guimarães, deparamo-nos com a implementação considerável de indústrias transformadoras de têxteis, (tal como também vimos anteriormente) de, o vestuário e calçado. A malha urbana da cidade de Guimarães assume contornos específicos resultantes de uma indústria secular situada naquela região. Verifica-se uma concentração industrial em áreas próximas ao rio de Couros que tem este nome derivado à tradição da indústria de curtumes situada naquela área. Actualmente, numa área de 10 hectares, com 13 fábricas desactivadas e tanques de tinturaria em granito, persiste a memória da indústria de curtumes encontrada ao abandono, originando uma degradação visível em pleno coração da Cidade de Guimarães.

O processo de fixação desta indústria têxtil, como vimos anteriormente remonta da sua tradição histórica do linho, tendo sido definitiva para a cultura de trabalho nos têxteis. O Vale do Ave, pelas suas características e potencialidades industriais, estabelece-se como um pólo de atracção de iniciativas empresariais e de capitais que se traduziram na criação de uma rede industrial dilatada, em que os cursos de água delimitam as linhas da implantação fabril.

Actualmente o mercado deriva de uma mono especialização, e de uma profunda implementação nas linhas fabris da feminização

do operariado. O sector industrial revela-se, em Guimarães, como a actividade económica dominante, em que 70% das empresas representam a indústria têxtil (CMG; Câmara Municipal de Guimarães, 2010)

O Vale do Ave surge então como a segunda região do Norte com o maior número de empresas textéis (42 000), empregando actualmente em sectores secundários e terciários 180 000 trabalhadores, com uma taxa de população activa superior à média nacional (48,2%). É também a região com o maior empreendedorismo e a mais industrializada do país onde as micro empresas geram a riqueza da região, chegando a atingir 8,4% do volume de vendas da Região Norte (ADRAVE, 2010).

Contudo em Guimarães e no Vale do Ave o desemprego continua a aumentar, registando-se em Guimarães 13 212 desempregados, (fonte: INE-Instituto Nacional de Estatística em 12-2009). Pode-se concluir que estes números são devidos à globalização dos mercados, especialmente com a introdução do mercado chinês e indiano, que têm vindo a aumentar as suas exportações para Portugal. A globalização veio assim criar novos desafios aos empresários industriais que não souberam canalizar essas oportunidades.

Segundo o site da Associação Têxtil de Portugal (ATP, 2011) a Indústria Têxtil e de Vestuário representa em Portugal:

- 11% do total das Exportações portuguesas;
- 22% do Emprego da Indústria Transformadora;
- 8% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora
- 7% da Produção da Indústria Transformadora

Analisando a Figura 1, podemos observar que a produção nacional tem vindo a decrescer ao longo da última década do séc. XX. Para a Citeve o crescimento e a rentabilidade de uma empresa

têxtil passa pela adopção de estratégias na cadeia de valor (Figura 2). Actualmente esta cadeia de valor está centrada na produção de matérias-primas e produtos finais (apenas se produz e envia para o estrangeiro o que as marcas internacionais pedem), esquecendo-se dos outros valores ligados ao processo produtivo.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produção (milhões €)	7.890	6.756	6.749	6.733	6.166	5.695	5.779
Volume de Negócios (milhões €)	8.145	6.993	6.931	6.980	6.409	5.763	6.120
Exportações (milhões €)	4.319	4.118	4.113	4.295	4.086	3.512	3.737
Importações (milhões €)	2.971	2.993	3.086	3.329	3.220	2.969	3.290
Emprego	209.768	201.265	186.837	180.335	175.797	164.211	157.770

Figura 1 - Caracterização do sector Têxtil e do Vestuário na última década (ATP, 2011).

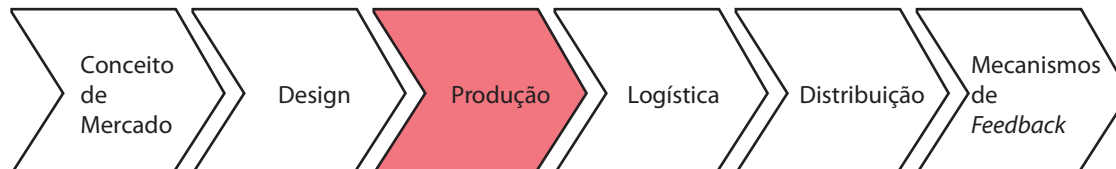


Figura 2 - Cadeia de valor na ITV (Vasconcelos, 2006).

O sucesso para ultrapassar esta crise passa por controlar toda a cadeia de valor. Como referido anteriormente, a grande parte das empresas limita-se a dominar 2 sectores: O sector produtivo através do forte investimento tecnológico realizado nos últimos anos, e mantendo o custo de mão de obra barato na tentativa de fazer face aos países asiáticos.

O domínio total só será atingido quando as empresas realmente apostarem em redefinir o seu modelo de gestão e incentivarem fortemente a criação e inovação através do Design; visto que a nossa posição geográfica facilita realizar rapidamente e sem contratempos a expedição de encomendas quer por via aérea, quer por via marítima para a Europa e para o resto do Mundo, através

da criação de canais próprios e marcas próprias para escoar os seus produtos sem intermediários. Por fim, esta aposta só será concluída com sucesso quando os consumidores forem ouvidos e estudarem os mercados, isto é, será necessário criar canais de comunicação entre produtor/consumidor e estar atento às rápidas mudanças de necessidades, respondendo com rapidez.

A partir daqui a estratégia tomada será seguir e demonstrar a importância desta cadeia de valor, começando pelo Design e concluindo com futuras apostas de comunicação.

Capítulo 2 - A Gestão do Design (dos princípios aos modelos)

“Quando todas as empresas estão a criar valor acrescentado, orientadas para o utilizador, serão esses os produtos desejáveis que através das boas práticas da gestão do projecto, serão capazes de ficar à frente” (Murphy, 2007, cit. por Kootstra, 2009).

Neste Segundo capítulo é elaborada uma revisão literária com o intuito de expor diversos conceitos sobre a gestão do design apresentada por diversos autores. Estas contribuições são relevantes para o caso de estudo. Associado à gestão do design é de realçar a importância de dois estudos, o modelo de investigação do *Design Council*, e o projecto *Design Ladder*, ferramenta de avaliação e posicionamento do uso do design dentro de uma empresa numa das suas quatro etapas. Todos estes conceitos estão relacionados com as definições e posicionamentos estratégicos, onde o design deverá ser compreendido dentro das empresas como uma disciplina de resolução de problemas, da correcção da forma e atribuição de significado aos produtos/serviços por ele criados. Convém recordar que o design serve como instrumento de valor acrescentado através da inovação, da diferenciação, da consistência, qualidade, estética, funcionalidade e significado dos produtos, dos acabamentos e da imagem comunicada.

Quanto melhor estiver posicionado o design dentro de uma estrutura organizacional, mais facilmente esta estrutura rentabilizará as suas intervenções. “O futuro passará por uma arrumação do design dentro das empresas, numa relação directa e personalizada com as administrações” (Branco, 2001).

O design deverá desempenhar um misto de aconselhamento e execução através do reconhecimento de problemas e oportunidades de negócios. Se os empresários não se aperceberem dos inúmeros

problemas que poderão ser resolvidos por este, e não tiverem a percepção que a solução trará à empresa valor acrescento e diminuição de custos, a sua empresa estará numa má situação. Dado que a maioria das nossas empresas têm uma estrutura centralizada familiar, com gestão pouco sofisticada e com um gestor empresário (normalmente fundador ou familiar), que assegura as decisões em quase todas as matérias, desconhecendo as vantagens do design (considerando-o como “coisa de artistas”), o designer nestas empresas deverá sensibilizar e elucidar de que não é uma disciplina transcendente, erudita e elitista. O marketing e a gestão do design deverão ser ferramentas de competitividade. A estratégia, apesar na de maior parte dos casos andar a “reboque” dos pedidos dos clientes, não parecendo interessante a alternativa dos produtos próprios pela mudança radical que esta opção parece pressupor, deve ser pensada a curto, médio e longo prazo.

2.1 - O que é a Gestão do Design e para que serve.

Não existe uma definição concreta para o termo “gestão do design”, como não existe uma definição única para “*design*”. A palavra design pode ser um substantivo (como um resultado), e pode ser um verbo (como actividade). Deste resultado provém um projecto de design que pode ser traduzido em produtos/serviços com que diariamente temos contacto. A actividade de “fazer design” é um processo centrado no utilizador do produto/serviço com a responsabilidade de responder a um programa. A gestão destes dois processos de design é uma das facetas da gestão do design. Nesta área da gestão do design existem várias pessoas com diferentes perspectivas mas, ambas possuem definições consensuais sobre as descrições de design e gestão do design. Gorb (1990, cit. por Pereira, 1992) define gestão de design como “a efectiva utilização dos recursos de design disponíveis numa organização pelos gestores de linha, a fim de estes poderem prosseguir os seus

objectivos” e Branco (2001) esclarece o conceito de gestão do design como “processo informal e racional de escolha e afectação de recursos (...) para alcançar os objectivos de uma empresa, ou de uma organização”.

Já em 2003, Topalian afirma que dentro de uma organização, a gestão do design consiste em gerir todos os aspectos do design em dois níveis. O nível corporativo e o nível projectual. Afirma ainda que “o desenvolvimento da gestão de design precisa de alargar a experiência dos seus participantes a problemas de design e à extensão de circunstâncias de projecto e corporativas dentro das quais têm de ser resolvidas” (Topalian, 2003, cit. por Best, 2009).

Através das descrições anteriores, pode-se afirmar que a função de um gestor de design é gerir todos os processos de design numa instituição/empresa. Essas funções vão depender de organização para organização. A pessoa responsável poderá ser intitulada como Gestor de Marca, Gestor de Projectos, Gestor de Clientes, Gestor de Contas ou Gestor de Publicidade. O importante aqui não é o nome mas os objectivos estratégicos definidos pela organização, e como o design com o seu papel activo irá responder eficazmente, pondo em prática todas as ferramentas, métodos, paixão e dedicação para atingir esse sucesso.

2.1.1 - História da Gestão do Design

A manifestação da gestão do design é vista como a última etapa da cultura do design ao longo destas últimas décadas sendo que a década de 40/50 foi fortemente marcada pelo enfoque na produção. Na década seguinte (60) emerge o Marketing e em 1970 a disciplina do Design dissemina-se por todo o mundo, ganhando particularmente visibilidade na cultura nipónica através de empresas como a Sony. Philip Kotler, na década de 80, afirmava a importância do design para a competitividade de uma empresa.

A década de 80 é também dedicada à Gestão do Design e aos Gestores de Empresas como potencializadores dos factores de diferenciação dos seus produtos. A década de 90 está ligada à sustentabilidade do ambiente, das sociedades e da cultura através do design.

A verdadeira origem da Gestão do Design é notória, sendo necessário recuar até ao início do séc. XX mais precisamente entre 1907 a 1908, onde surge a AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft - Alemanha), e a Olivetti em Itália. Estes foram os primeiros exemplos bem sucedidos das boas práticas da gestão do design em que o design dominou durante vários anos as actividades destas empresas, proporcionando uma fonte de inspiração a outras empresas como a IBM através de Paul Rand, ou actualmente a Apple como maior sucesso na coordenação dos desenhos dos seus produtos, a partir de uma lógica da marca associada ao desejo representado na maçã.



Figura 3 - AEG.

A AEG antecipou-se com uma visão estratégica de um sistema unitário onde o papel de empresário e de designer foram decisivos, garantindo esse sucesso até aos dias de hoje. Peter Behrens, demonstrando uma visão aberta e intelectual através dos seus diálogos com os fundadores da AEG, desenha e planeia toda uma estratégia de forma a projectar um modelo de “estandardização como processo global e simultaneamente unitário. Projecto, Venda e consumo, reunidos numa marca AEG” (Roda & Krucken, 2004)

Ainda hoje a representação gráfica da AEG é proveniente dos desenhos de Behrens, simbolizando uma forte cultura de marca e valor de um sistema projectado estrategicamente.

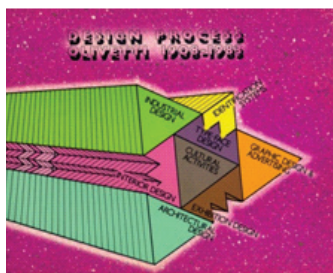


Figura 4 - Processo de design na Olivetti 1908 -1983.

Já a Olivetti, fundada em 1908, em Ivrea, por Camillo Olivetti desenvolve a primeira máquina de escrever. Esta empresa cresceu

rapidamente através da oferta diversificada dos seus produtos pela Europa, devido à sua capacidade de inovação e adaptação das tecnologias daquela época. A principal preocupação da Olivetti era a atenção dada aos pormenores do projecto como podemos ver na Figura 4. Ettore Sottsass, foi um dos principais impulsionadores da Olivetti, iniciando a sua actividade de consultor de design em 1958, passando a desenhar produtos bem conhecidos como a calculadora Logos 27 (1963), as máquinas de escrever Tekne 3 (1964), Praxis 48 (1964), a famosa Valentine typewriter (em colaboração com Perry King, 1969), projectou o sistema de escritório Synthesis (1973). O seu maior e mais notório projecto foi o design do computador Elea 9003 (1959), onde recebe o prémio Compasso d'Oro em 1959 (Fiell & Fiell, 2005). Para além da inovação e da gestão do design a Olivetti preocupa-se com a comunicação dos seus produtos como podemos ver através dos cartazes (Figura 5 e 6).

Paul Rand foi outro dos notáveis consultores e gestores de design do séc. XX, ficando conhecido pela sua capacidade criativa no desenvolvimento de grandes quantidades em material corporativo, cartazes e outros projectos, como exemplo, para empresa IBM, (Figura 7), ABC ou a UPS. Rand definiu que o desenvolvimento do logo da IBM, em 1972, não era apenas mais um, decidindo criar algo simples como ele refere “Design is so simple, that’s why it is so complicated”, criando em torno da marca IBM uma filosofia de projecto que permitiu criar uma consciência corporativa e aproximação por parte do público. As riscas horizontais substituíram as letras sólidas para sugerir “velocidade e dinamismo”. O cartaz realizado em 1981 (Figura 7) realça a importância de uma filosofia corporativa desenvolvida para a IBM. Através de um simples conceito de representação por hieróglifos (símbolos ou sons são representados por imagens), Rand desenvolveu este cartaz em torno da representação icónica de um olho (eye), de uma abelha (bee) e mantendo apenas uma única associação representativa da



Figura 5 - Cartaz para a primeira máquina de Itália, por Teodoro Wolf Ferrari.



Figura 6 - Cartaz de 1912 para a máquina de escrever Encarte por Giovanni Pintori.

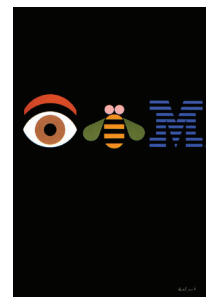


Figura 7 - Cartaz IBM de Paul Rand 1981.

Marca IBM através da letra M. Este tipo de projectos só é aceite em empresas com uma ampla visão e abertura intelectual inédita.

A História e Comunicação da Apple

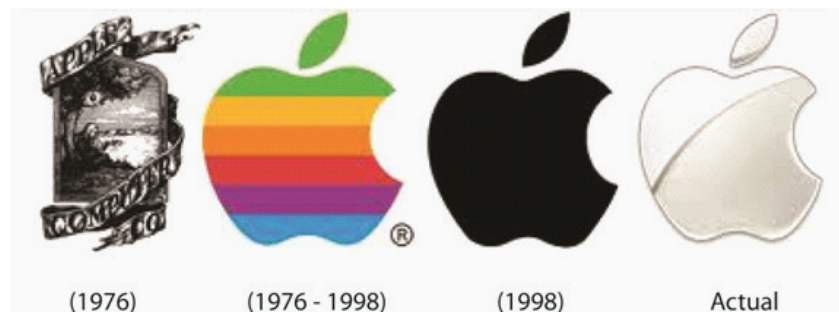


Figura 8 - Evolução da identidade visual da Apple.

O logótipo original da Apple (Figura 8) foi desenhado por Ron Wane, representando Isaac Newton debaixo da macieira. A maçã foi o símbolo escolhido por representar a descoberta científica pelo simbolismo da tentação. Por ser muito complexa a sua representação através da redução de escala e da erosão, corria o ano de 1976 quando Rob Janoff (contratado por Steve Jobs) desenvolveu a nova marca. As cores escolhidas iriam aparecer aplicadas nos computadores MAC. A actual representação utiliza o cromado representando a tecnologia e a sobriedade da marca Apple. Steve Jobs desafiou assim os seus empregados a desenvolver um computador desejável pelas pessoas, e tornando-se assim um lema dentro da empresa, ajudando-o a construir a identidade actual da marca. A estratégia montada através da utilização do design pela Apple é muito cobiçada, uma vez que adiciona valor em tudo o que faz, desde a atenção aos clientes, ao cuidado pelo desenvolvimento de software com preocupações de fácil usabilidade. A estratégia é sempre visível nos seus produtos, lojas, funcionários e serviços prestados, tendo a inteira liderança de Steve Jobs. Outro factor de sucesso da empresa é o reconhecimento da importância da opinião dos utilizadores. Esta opinião permite à equipa de

desenvolvimento analisá-la e desenvolver novos produtos em resposta às necessidades dos clientes. Estas análises de opinião são um processo fundamentado e utilizado frequentemente. O desenvolvimento interno dos produtos não passa de equipa para equipa, não existindo desenvolvimento faseado mas, pelo contrário, é uma equipa multidisciplinar que realiza este processo de concepção em simultâneo e organicamente. Os produtos são desenvolvidos em todos os departamentos e todos contribuem para o seu sucesso desde o design, hardware e software, existindo sempre a preocupação de realizar análises regulares.

A famosa campanha *Think different* (Figura 9) revolucionou o mundo do marketing e da venda de computadores, até à altura cinzentos, através da utilização de fotografias de personalidades históricas que mudaram o mundo por pensar de forma diferente. Personalidades como Albert Einstein, Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., Pablo Picasso, Maria Callas, Thomas Edison, Miles Davis, Jim Henson, Ted Turner, John Lenon & Yoko Ono, Frank Sinatra, Muhammad Ali, entre outros (Figura 10,11 e 12). Esta campanha pretendia provocar as pessoas demonstrando por que é que deveriam ter um Macintosh. Esta campanha foi uma homenagem aos génios criativos que nos servem de inspiração nos dias de hoje. Actualmente mais criativa e inovadora, a empresa está actualmente presente em 125 países com aproximadamente 320 lojas próprias em todo o mundo.

Assim, a Gestão do Design coordenada com diversas áreas da disciplina e com o planeamento estratégico das empresas, revela-se uma ferramenta eficaz de inovação e conquista de mercados. A gestão do design fornece assim uma linha orientadora com todas as possibilidades de intervenção nestes domínios.



Figura 9 - Campanha Think different.

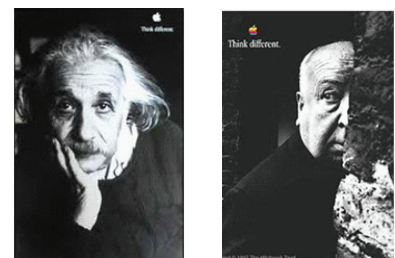


Figura 10- cartaz Think Different com Albert Einstein e Alfred HitchCok.

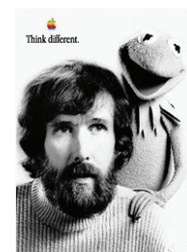


Figura 11 - cartaz com Jim Henson criador e manipulador dos bonecos Muppets.



Figura 12 - Cartaz com Paul Rand Designer criador das identidades ABC, IBM, UPS e da marca NeXT.

2.1.2. - Cronograma Histórico da Gestão do Design

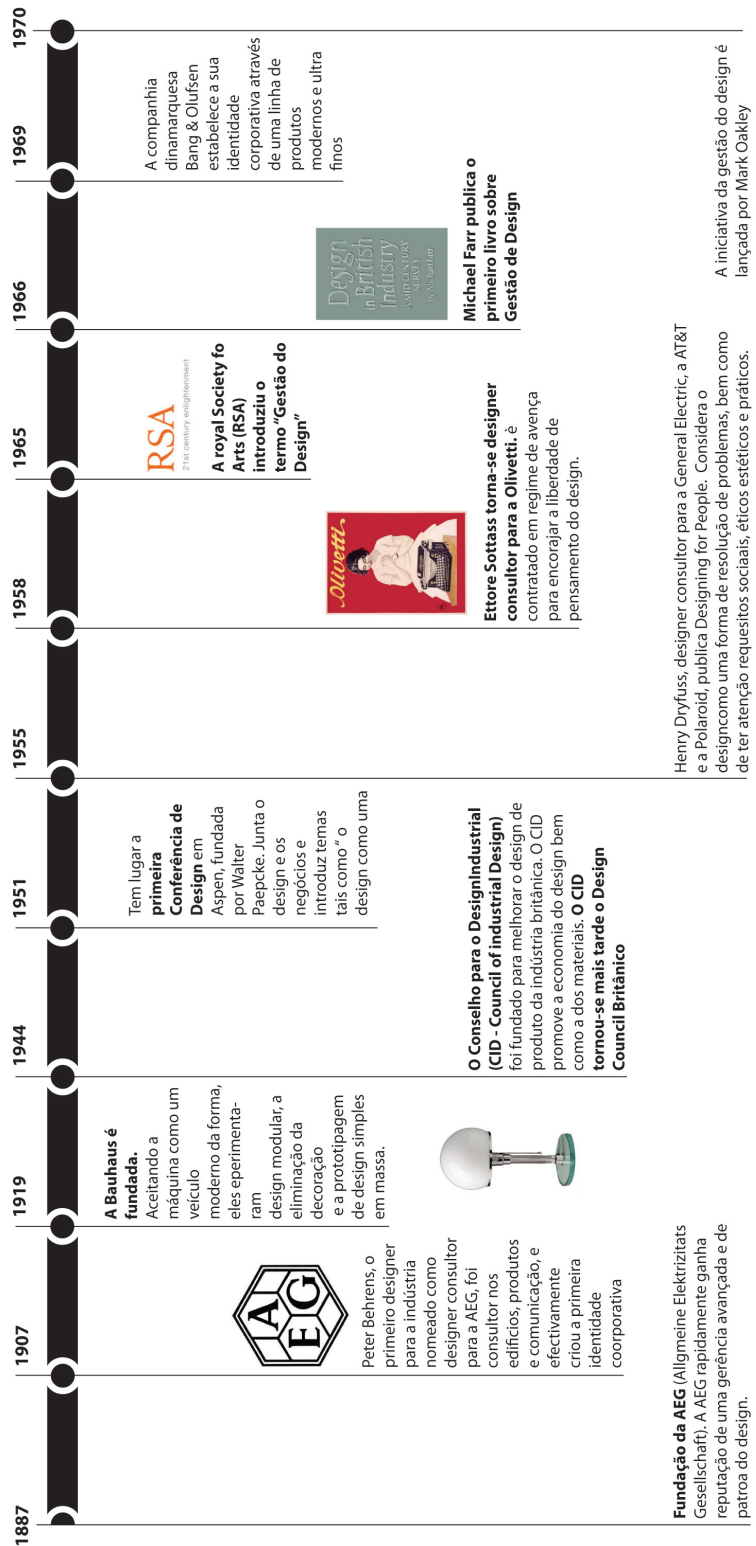
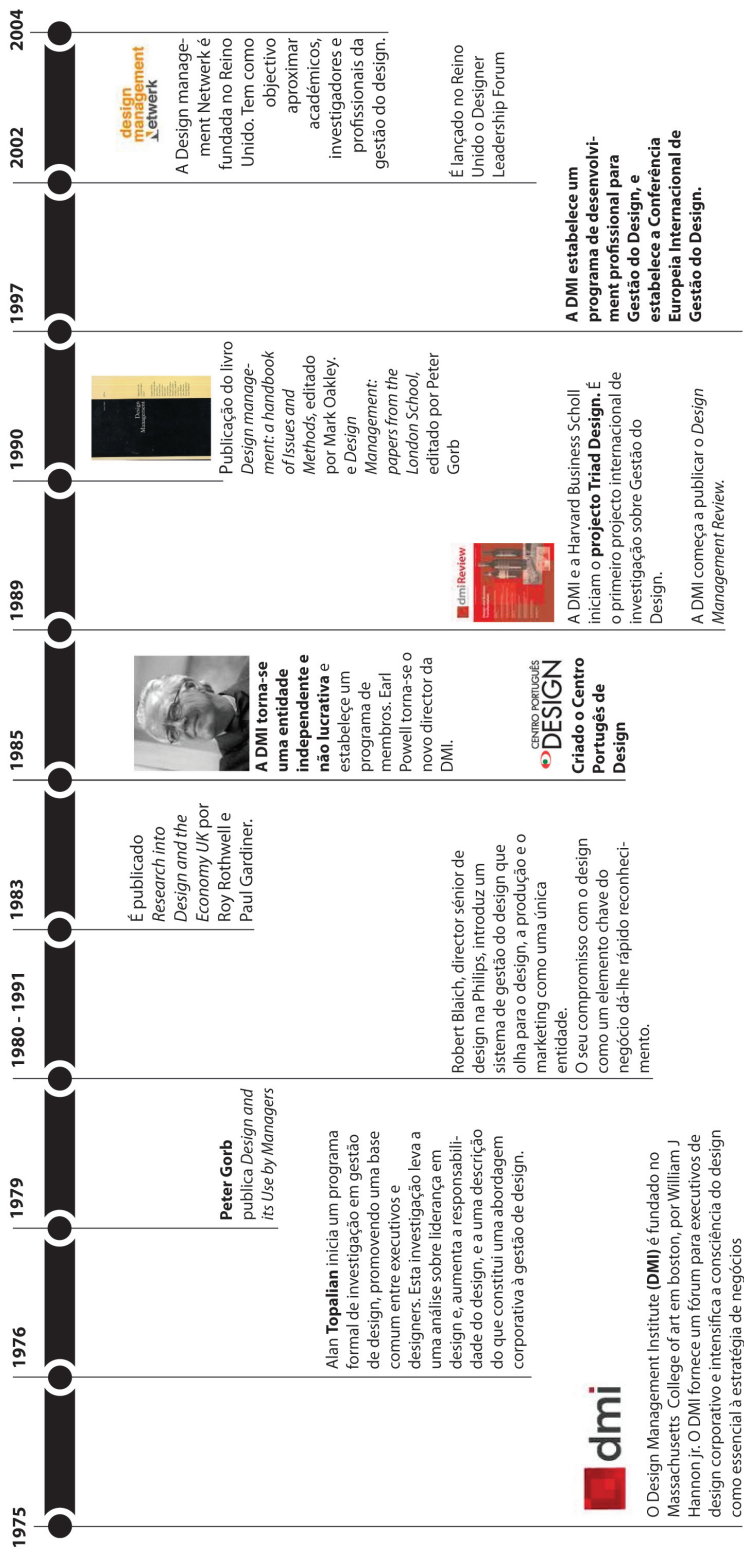
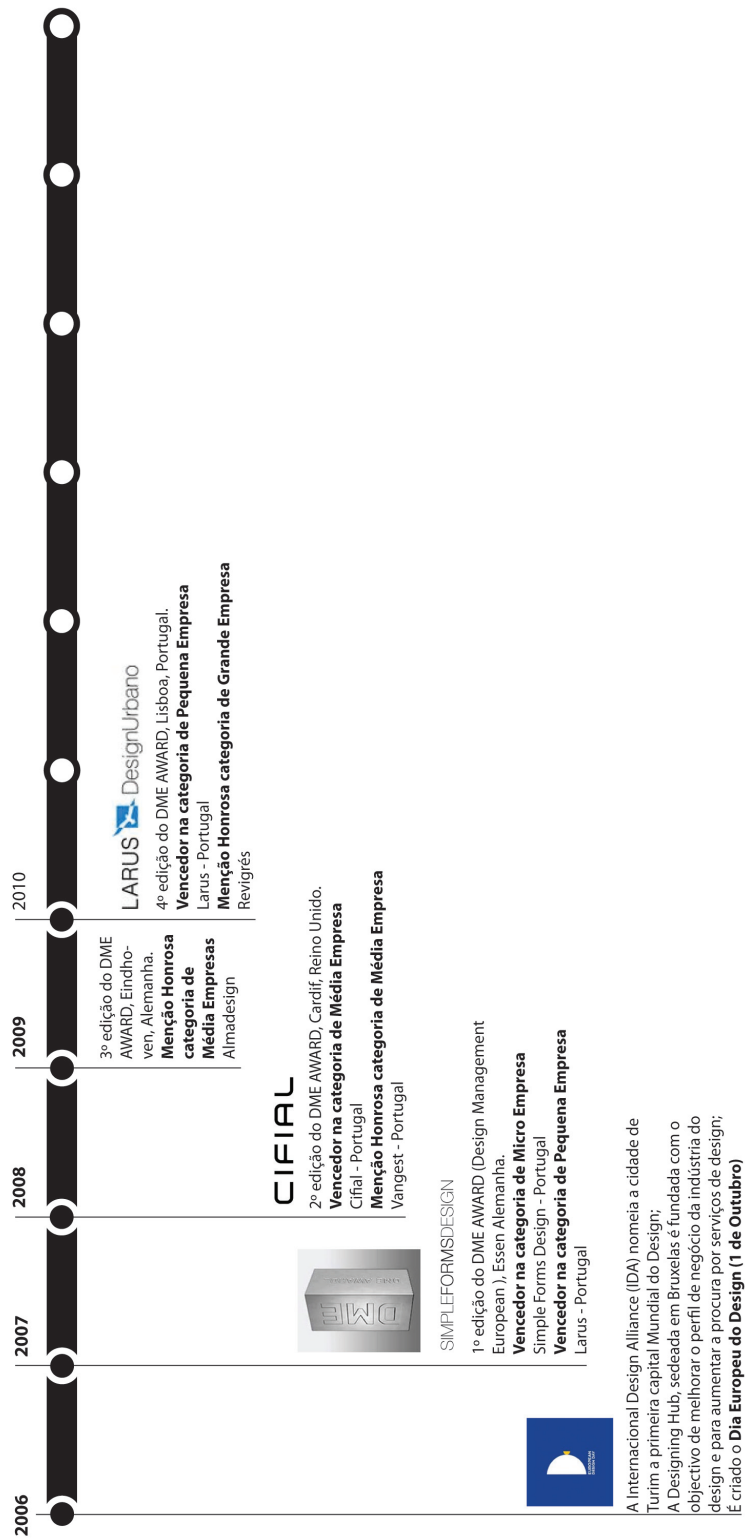


Figura 13 - Cronograma Histórico da Gestão do Design.





2.2. - A importância da Gestão do Design

Dentro de uma organização, o design pode afectar a gestão em muitos níveis e de formas variadas. O design pode estar activo ao nível estratégico, tático e operacional aplicado nos objectivos a médio e longo termo, e nos processos diários. O design deve ser visto como uma forma e recurso de pensamento dentro das organizações que possa atender a um pensamento estratégico para o desenvolvimento de processos, sistemas e serviços (Figura 14).

Ao nível Estratégico as políticas, missão e agendas globais são definidas, desde a formalização e gestão de problemas, de gestão dos clientes (solicitação, reclamação, sugestão) que têm impacto (ou podem vir a ter) através da difusão de tendências, bem como no posicionamento da empresa, sendo estas as orientações pelas quais o design deve guiar-se.

A nível tático as equipas, os processos e o sistema de negócios ou funções específicas assumem o principal papel, desde a Gestão da inovação, Gestão da Imagem Corporativa, posicionamento da imagem a curto, médio e longo prazo, de visões de serviços até à antecipação das necessidades dos clientes e tendências de mercado.

Ao nível Operacional, o design manifesta-se nos produtos e experiências físicas/tangíveis, desde a implementação do projecto e processos aos quais o cliente poderá tocar.

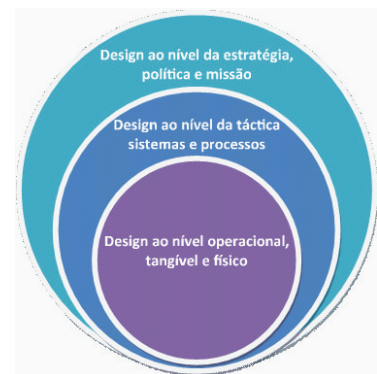


Figura 14 - Demonstração dos três níveis dentro de uma organização.

2.2.1 - A integração do design na estratégia de uma empresa

O design deverá contribuir para a construção e desenvolvimento de estratégias. Existem empresas orientadas para o design e pelo design que o vêem como instrumento essencial para a sua economia. Contudo, no panorama nacional actual existem empresas que não são assim. Como referido anteriormente existem empresários que vêem o design como um conceito distante e “só interessante para a sua organização na medida que resolva problemas conjunturais” (Branco, 2001).

Para demonstrar o sucesso do design, seria pertinente falar de empresas como a Larus , TemaHome, REVIGRÉS, Cifial, Porcel, que passaram da subcontratação ao fabrico dos seus próprios produtos, adaptando a gestão do design global e a utilização do marketing. É necessário utilizar estas duas ferramentas como auxílio estratégico, bem como a utilização de outras disciplinas, permitindo analisar mercados, avaliar os conhecimentos dos concorrentes, clientes, fornecedores, distribuidores e a análise da actual imagem e postos de venda.

Para auxiliar as empresas nacionais, Branco (2000) cita 10 níveis de gestão ou intervenção do design que deveriam existir em todas as empresas:

- 1- A prestação específica do Domínio de actividade do desenho, como por exemplo, a concepção de um novo produto ou a encomenda de um determinado projecto;
- 2- A criação coerente de um estado de design, o “Design-mix” que aponta para uma prestação integrada de todos os domínios do design;
- 3 - A gestão projectual interdisciplinar, sistémica, integrada e coordenada;
- 4 - A gestão dos processos de inovação e da qualidade;

- 5- A contribuição estruturante para a estratégia da empresa;
- 6 - A estrutura organizativa que enquadra a função design;
- 7 - O reporte hierárquico da actividade design;
- 8 - O relacionamento da gestão de linha com o design;
- 9 - A valoração funcional dada pela empresa à actividade e o posicionamento dos protagonistas;
- 10 - A utilização de instrumentos que permitem os resultados das intervenções do design e do seu impacto nas ofertas empresariais.

Através dos dez pontos de Branco (2000) pode demonstrar-se a importância da intervenção do design, visível pelos exemplos de empresas onde existe uma boa gestão do design, na tentativa de auxiliar as empresas nacionais.

Ponto 1 - Neste ponto existe uma máscara para um pedido de resolução da estratégia comercial. Por exemplo, uma empresa de vidros ou mobiliário faz a encomenda a um designer para que intuitivamente desenvolva uma estratégia para o produto. Na esperança de uma possível venda de produtos garantida e de uma facturação fácil, as empresas seleccionam o designer de renome, para que seja o seu nome associado ao produto desenvolvido. O motor da venda, em vez da própria qualidade do produto. Um exemplo de sucesso é a Larus, que convida autores de renome a desenvolver peças, garantindo-lhes um *royalty*¹, sendo também interessante quando os autores dos projectos são os prescritores do próprio produto, tais como arquitectos paisagistas que recebem encomendas para tratamento de determinada área, prescrevendo os seus produtos utilizando o conhecimento técnico e tecnológico da Larus, garantindo assim um aumento de produtos próprios e obtenção de lucros por ambas as partes (Figura 15).

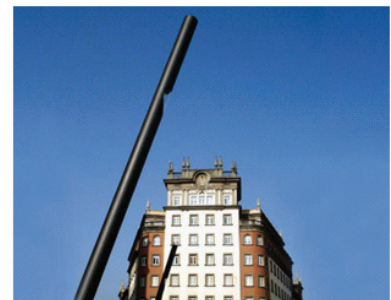


Figura 15 - Iluminação Coluna 17.

Autor - Francisco Providência.

Executante - Larus.

1 - *Royalty* - s. m. - 1. Valor que corresponde ao pagamento pela publicação, utilização ou comercialização de obra, patente, marca, etc.
Fonte: <http://www.priberam.pt>

Ponto 2 - A utilização coerente do design leva-nos a falar da Apple que tem um cuidado, especial, com a sua imagem associada ao desenvolvimento dos produtos. Este cuidado de manter uma harmonia, produz no cliente desejos de aquisição dos seus produtos através de uma marca que se representa por uma maçã mordida.



Figura 16 - Representação da-Marca Cifial .



Figura 17 - Produto Cifial.

Ponto 3 - A CIFIAL (Figura 16) é uma das empresas de referência no seu sector. O recurso a boas práticas do design tem sido visível ao longo dos anos, garantindo assim diversos prémios atribuídos aos seus produtos. Ao longo destes anos a sua capacidade de entendimento e de articulação através das ferramentas como o design, permitiram-lhe um percurso brilhante com distintos prémios. Em 1994 começa a sua epopeia, através da atribuição pelo CPD do Prémio de Design para a Indústria; em 1997 recebe o seu primeiro prémio Good Design (EUA) e o EUROPEAN DESIGN PRIZE; em 2001 foi o ano do DESIGN PLUS ISH; em 2002 - IF PRODUCT DESIGN; é premiada em 2003 e 2004 vencendo o RedDot, continuando a vencer prémios internacionais até 2008 com o prémio DME - Melhor gestão do design numa PME e em 2009 recebe o GOOD DESIGN G-MARK. Estes prémios devem-se à capacidade da CIFIAL utilizar de forma consciente esta ferramenta em todas as áreas, ao nível do produto, da imagem corporativa, embalagem, concepção de catálogos e stands. É visível que o design está interiorizado e assimilado como processo e tem capacidades para estruturar um plano global, desde a sua conceptualização ao posicionamento no mercado dos seus produtos (Figura 17).

Ponto 4 - Desde 1977 que a REVIGRÉS se assume como pioneira no seu sector. As suas práticas consistentes pela utilização do design têm sido reconhecidas nacional e internacionalmente tendo sido atribuído o Prémio Design de Produto 2002 “troféu Sena da Silva”, e em 2010 pelo DME, uma Menção Honrosa pela

utilização do design no apoio à definição de novos produtos. A empresa deseja cada vez mais produzir valor acrescentado, mencionando o design como principal disciplina para o processo de desenvolvimento dos seus produtos, primazia pela qualidade na comunicação e nos espaços comerciais. Por utilizar o design como ferramenta, existe uma forte associação dos valores tradicionais reconhecidos na marca através da sua componente de inovação técnica, traduzida em espaços físicos e conceptuais dos produtos.

Ponto 5 - O IKEA é o maior retalhista de mobiliário que possui um posicionamento estratégico bem definido. Este dirige-se aos consumidores que procuram a oferta de uma grande variedade de produtos funcionais e com design para o lar a preços tão baixos que a maioria das pessoas pode comprá-los. Este segredo de tornar o IKEA como exemplo estratégico é aquilo que faz a marca ser líder de mercado no seu segmento.

Através de um canal normal de venda o cliente visita uma exposição de móveis, entra em contacto com o comercial da loja para reservar o produto desejado, e caso seja necessário adaptar medidas, o comercial necessita de ir a casa do cliente de modo a transmitir ao fabricante as novas especificações. Posteriormente o fabricante entrará em contacto com o consumidor final e agendará uma data para entrega e montagem no local. Todo este percurso aqui exemplificado envolve custos que o cliente terá de pagar. Este método em média demora 3/4 semanas dependendo sempre do tipo de móvel que estamos a falar.

A estratégia montada pelo IKEA é diferente. O IKEA constrói um mega pavilhão de exposição (Figura 18) para todos os seus produtos e simulações de espaços; dispensa o serviço de comerciais (existindo apenas alguns técnicos para pequenas dúvidas), e passa o cliente a utilizar a técnica do self-service. Dentro deste



Figura 18 - Abertura da 1ª loja Ikea.



Figura 19 - Capa do Catálogo
Ikea - Julho 2010.

mega pavilhão existe um armazém com diversos stocks do mesmo artigo e cabe ao cliente levantar, transportar e montar em sua casa. Esta estratégia foi definida pelos designers do IKEA que desenvolveram os móveis de forma a serem produzidos em módulos e armazenado de forma compacta para evitar desperdício de espaço, permitindo assim um aumento eficaz no seu transporte e armazenamento.

Esta estratégia bem definida permite ao IKEA esmagar a concorrência com os seus baixos preços (Figura 19), e com a utilização de cenários como elemento de persuasão de compra, oferecendo oportunidades extra que os rivais não possuem. Nas lojas Ikea está também disponível o serviço de babysitting para as crianças, oferta de café, bem como a possibilidade de tomar o pequeno-almoço gratuitamente. Permite ainda o aluguer de um meio de transporte para a deslocação da mercadoria da loja para a casa do cliente mediante o pagamento de uma caução.



Figura 20 - Marca FlyLondon.

Ponto 6 - A FlyLondon é outra empresa que merece destaque. A aposta em novas tecnologias de produção e em parcerias internacionais, permitiu-lhe expandir o negócio do grupo Kyaia a uma escala mundial, estando actualmente presente em 50 países. O objectivo da marca é criar sapatos de uma forma inovadora, com um design arrojado, mas ao mesmo tempo confortável. A grande parte do sucesso desta marca passa para além do design do calçado, através da sua estratégia definida e da escolha do nome “FlyLondon” para a sua marca. A palavra Fly, em inglês, tem muitos significados, com os quais a marca se identifica. Fly de voar, liberdade, leveza, movimento. Fly de viajar, conhecer o mundo, trocar experiências. E London, pelo modo de vida londrino, único no mundo. “Don’t Walk FLY” (Figura 20).

Ponto 7 - Anualmente todas as empresas lançam relatórios das suas actividades, e o sucesso passa por transformar todo o conjunto de dados estatísticos para uma forma mais apelativa aos seus accionistas (Figuras 21).

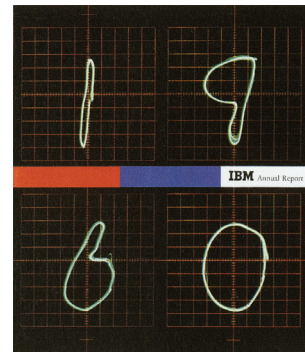


Figura 21 - Relatório Anual IBM.

Ponto 8 - A Boca do Lobo (fundada em 2005 - Figura 22), é uma empresa de mobiliário, que combina nas suas peças as técnicas artesanais como o uso da talha, fundição e maquetaria com o desenho contemporâneo. Ao longo deste últimos anos tem vindo a crescer nacional e internacionalmente assumindo-se como uma das empresas mais criativas na concepção de mobiliário auto-denominando-se “joalheiros de móveis”. Esta é uma marca vencedora de prémios internacionais tais como o Design Product 2010, e Neli Rodi trend 2010 e 2011.

O sucesso desta marca baseia-se na plena confiança pela administração nos seus designers e na equipa de artesãos com quem trabalham, usando os conhecimentos de ambos de modo a manifestar a sabedoria artesanal nas peças. O uso da tecnologia sobreposta com as práticas de fabrico tradicional confere às peças um simbolismo intemporal.



Figura 22 - Representação gráfica da marca Boca do Lobo.

Ponto 9 - A empresa reconhece os benefícios da utilização dos Designers e a importância da inovação

Ponto 10 - A Publicação de relatórios anuais como instrumentos para a boa prática do design, foi uma das principais preocupações dadas pelo CPD até ao ano de 2008. Existem relatórios internacionais como os do Design Council que anualmente trazem novas perspectivas sobre a utilização do design.

Existe também instrumentos como a contabilidade analítica onde de cada projecto é avaliado independentemente permitindo assim uma avaliação interna dos impactos e contributos do design no produto.



Figura 23 - Aparador Diamond vencedor do prémio Melhor Design de Produto 2010.

2.3 - Auditar o uso do design

Uma auditoria à gestão do design avalia a utilização do design, dentro de uma organização, através de uma imparcialidade de como o design é utilizado para a promoção, definição dos objectivos estratégicos, bem como para demonstração dos produtos finais. Esta avaliação pretende identificar o que funciona e o que não funciona nos três níveis (estratégico, tático e operacional), verificando quais os comportamentos da organização internos e externos. Nesta análise são observadas, questões como a identidade corporativa, o marketing, os produtos, a embalagem, bem como as inconsistências das actuais soluções.

A forma como o design é usado e gerido irá revelar ao auditor a verdadeira atitude da organização, permitindo assim posicionar a empresa numa das quatro escadas da gestão do design². A auditoria pode oferecer sugestões de melhoramento através de recomendações que possibilitem à organização elevar-se na escada do design.

Para a auditoria do uso do design, o desejado será a utilização de um consultor ou de uma equipa externa, que beneficiará de uma menor influência de preconceitos formatados dentro da organização, permitindo assim uma maior imparcialidade e uma maior visão dos factos. A vantagem deste uso externo é proporcionar aos colaboradores uma maior abertura aos comentários/entrevistas sobre o que sentem/pensam relativamente à da organização.

Não existindo um guião formatado, porque cada organização é um caso, considera-se que devem existir três etapas de audição (Best, 2009).

O primeiro passo é a construção de um mapa global da organização e do seu funcionamento, através da identificação da sua estrutura hierárquica, do papel e função da administração, o actual desempenho, rever a filosofia, missão e valores corporativos, bem

2 - O modelo da Escada do Design é explicado no ponto 2.4.2

como averiguar se os seus colaboradores os sabem. Nesta primeira fase deve-se incorporar ainda a análise de todos os protagonistas de negócios, das marcas que a organização usa, os mercados actuais (actual posicionamento), bem como analisar a concorrência em comparação com a organização.

A **segunda fase** passa pela percepção de como a empresa é conhecida interna e externamente através das entrevistas aos colaboradores e principais clientes da organização.

A **terceira fase** deverá abordar a comunicação visual através da avaliação dos meios actuais que a organização utiliza para se comunicar desde logótipo, catálogo, site, marcas, publicidade, embalagem, entre outras.

Esta auditoria deverá ser entregue em formato de relatório e apresentação com todos os tópicos anteriormente analisados, adicionando também as recomendações necessárias. Estas recomendações são uma ferramenta que permitirá demonstrar à organização a actual imagem/posicionamento, podendo esta reajustar as suas estratégias, colmatando essas necessidades observadas.

2.4 - Os modelos da Gestão do Design

2.4.1 - O modelo do DC - Design Council

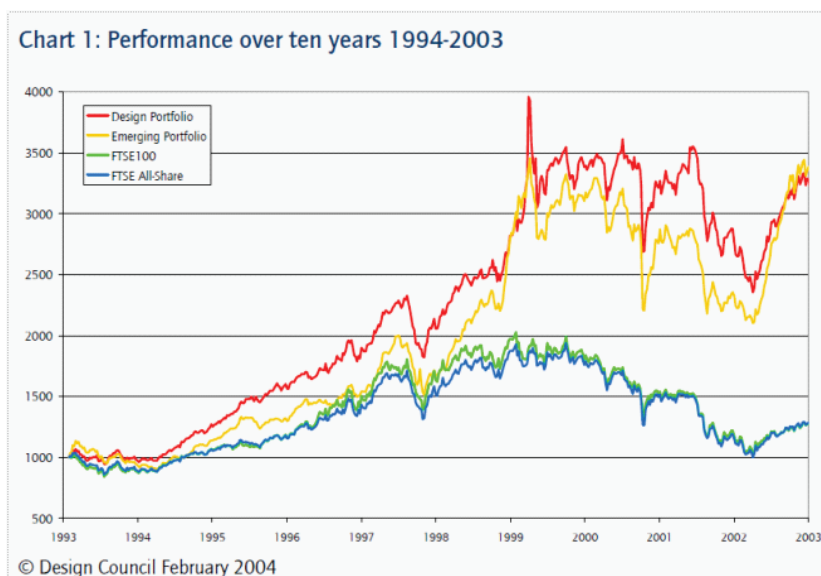
Segundo o Design Council, cerca de um milhão de pessoas está actualmente a trabalhar em actividades relacionadas com o design, só no Reino Unido. A gestão do design assegura o apoio e compromisso dos protagonistas no negócio, planeando um crescimento a longo prazo, e não só os ganhos imediatos e a curto prazo (Figura 24).

Todos os anos, as empresas de todo o mundo gastam fortunas nos seus projectos, investimentos, e no desenvolvimento dos seus produtos, embalagens, web e branding.

Para estas despesas afortunadas, as empresas necessitam de controlar os gastos em todas as suas actividades, bem como justificar os seus investimentos. A justificação destas despesas passa pelos lucros obtidos no retorno do investimento. Por isso, em 2003, o Departamento de Comércio e Indústria Britânica publicou o relatório *The Impact of Design on Stock Market Performance: an analysis of UK quoted companies*. Este estudo teve por base 63 empresas com cotação em bolsa no Reino Unido, pesquisando e analisando o impacto dos investimentos em acções (Figura 24). O relatório final enumera três importantes conclusões sobre a influência do design na inovação:

1. A pesquisa mostra que as habilidades de design são vitais para a inovação e pode melhorar significativamente o desempenho financeiro de uma empresa.
2. Infelizmente, para as empresas não basta usar o projecto para manter contacto com ideias novas e oportunidades de mercado. A falta de criatividade de design geralmente indica o fraco desempenho comercial global.
3. Em resumo, as empresas mais bem sucedidas e imaginativas usam o projecto para estimularem a inovação.

Figura 24 - As empresas deste estudo foram agrupadas em duas - “Design Portfolio” e “Emerging Portfolio” - que inclui, respectivamente, a pontuação mais baixa e elevada do número de prémios conquistados por cada empresa, verificando assim, a eficácia da sua utilização do design. O gráfico resume o desempenho dessas empresas ao longo dos dez anos de estudo.



2.4.2 - Escada do Design - Projecto Design Ladder

Em 2003, o Centro de Design Dinamarquês (DDC), através do projecto *Design Ladder*, desenvolveu uma ferramenta de monitorização das empresas por avaliação do investimento e retorno do design nas suas actividades, denominado por “Escada do Design”, dividido em quatro níveis ou degraus.

Esta “escada” (Figura 25) foi o primeiro passo para avaliar os benefícios do design nas empresas dinamarquesas, na medida em que estas se aperceberam que o design pode melhorar a criatividade, a inovação e a competitividade através do seu uso. O DDC estava convencido de que as empresas com uma estratégia de design eram mais propensas a desenvolver novos produtos em comparação com aqueles que não usavam. Por isso, em 2003, para provar o seu ponto de vista, o DDC em parceria com a Danish Agency for Enterprise lançou um inquérito a 1000 empresas. Neste inquérito ficou perceptível que quanto maior era a importância estratégica no uso do Design, mais alto ficava posicionada na escada do design (SVID & Industries, 2004).

A fim de aumentar a consciencialização para o uso do design na indústria e para esta subir na escada do Design, o DDC desenvolveu uma série de programas e projectos vocacionados para as empresas, incluindo módulos de como construir uma marca, como fazer um briefing, novos materiais e inovação através do design, entre outros. O mesmo questionário foi repetido em 2007. O Design Ladder forneceu também uma avaliação de quantas empresas realmente subiram um degrau na escada ao longo daqueles quatro anos. O resultado revelou que, entre 2003 e 2007, a distribuição das empresas dinamarquesas situadas na terceira escada do design passou dos 35% para 45% e o número de empresas no estágio quatro subiu de 15% para 20%.

Actualmente a Comissão Europeia considera a gestão do design

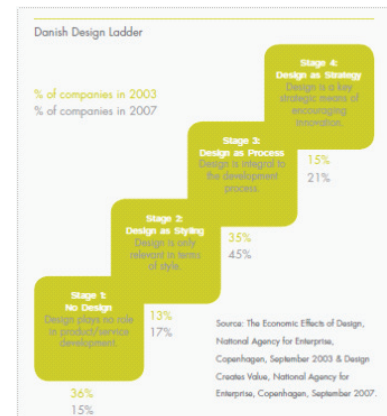


Figura 25 - Modelo de avaliação Escada do Design

como uma das competências sob a protecção da gestão da inovação. Este reconhecimento das empresas pela sua capacidade de inovação leva-as a serem capazes de responder a novas oportunidades de mercado e ameaças.

A Escada do Design serve como um modelo para explicar às empresas que o design é mais do que estilo do produto, levando as empresas a reflectir sobre a sua própria maneira de incorporar o design nos seus negócios e *know-how*. Este estudo demonstra também que as empresas que implantam os seus projectos baseados num nível estratégico, ou como um processo interno, são mais rápidas a chegar aos novos produtos, do que as empresas que não têm uma política de design.

Esta metodologia de estudo tem sido referida e até mesmo tornada padrão por outros países europeus como a Áustria, Suécia, Inglaterra e recentemente mesmo em Portugal através do programa de.:sid³.

2.4.3 - As quatro etapas da Escada do Design

Primeiro patamar: Não-design

Segundo Providência (2008) “a forma não segue a função”.

Neste primeiro nível, a empresa dificilmente utiliza uma política de Design, possuindo objectivos limitados e sem orientações. O design é uma parte ínfima do processo de desenvolvimento de produto, geralmente realizado por profissionais com nenhum conhecimento/experiência, que não o designer.

Nesta fase o designer não desempenha nenhum papel na concepção dos artefactos para a empresa se diferenciar dos concorrentes, “ o desenho do produto nasce nestas condições de modo espontâneo e intuitivo, mas não revelando qualquer consciência de projecto” (Providência, 2008).

3 - <http://desid.fa.utl.pt/>

Segundo patamar: Design como estilo

A Coordenação das actividades de design é mínima dentro de uma empresa de nível 2, sendo a responsabilidade pelo projecto realizada apenas no nível operacional, fazendo apenas uso do design para responder às necessidades do projecto. “ Encontram-se aqui enquadradas as produções em que os artefactos são previamente desenhados sob o propósito construtivo” (Providência, 2008).

Os artefactos produzidos apenas sofrem mudanças de estilo, servindo para o alargamento da gama do produto ou para realizar pequenas melhorias. Nestas empresas existe uma negligência ao nível do desenvolvimento de novos produtos (DNP) e da inovação. O projecto é visto apenas como uma forma física final de um produto. Este pode ser o trabalho de um designer, mas geralmente é criado por outros profissionais.

Terceiro patamar: O design como processo/função - “boas práticas do design”.

O design mobiliza várias disciplinas e especialidades para si e para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. A empresa possui uma pessoa ou departamento responsável para ser a interface entre ambas as disciplinas (especialistas em design e departamentos internos). O Design não é um resultado, mas sim um método integrado na primeira fase do processo de desenvolvimento, usado de uma forma proactiva e desenhado “intensamente sob o propósito interpretativo da marca, como um todo (...) enfatizando um princípio de coerência constituindo assim um valor de marca e meios persuasivos de comunicação”(Providência, 2008). Nesta etapa o design sente a necessidade de integrar-se no departamento comercial de uma empresa, contudo com pelouro autónomo.

Quarto patamar: Design como uma cultura - “ excelência”

Neste quarto nível encontram-se as empresas que buscam estabelecer-se como líderes de mercado através da inovação, altamente

orientadas pelo design, destacando-se porque os desenvolvimentos dos seus projectos têm uma estratégia de diferenciação incutida no processo. Estas empresas também conseguem incutir nos seus funcionários uma consciência e compromisso com a importância do design passando a ser um modo de vida dentro da organização, passando o designer a trabalhar e a decidir juntamente com os proprietários da empresa. Segundo Providência (2008) “antecipar o futuro permite conquistar a liderança do mercado, oferecendo novos modelos de orientação ao mercado, novas necessidades, tendo como consequência uma maior responsabilidade social na organização”, onde só se atinge este quarto nível através de três condições:

- Domínio técnico da inovação;
- Planificação para o futuro a partir de uma visão holística da marca;
- Proximidade do design ao mais alto nível de decisão da empresa;

2.4.4 - O Modelo do Design Management Europe

Com base no estudo elaborado pelo Danish Design Center (DDC, 2003), e o estudo do Design Council (2004), o Design Management Europe (DME, 2009) desenvolveu uma escada semelhante ao do Design Ladder do DDC. Este novo modelo contém uma diferença, que reside no facto de que, a cada nível das escadas do DME, são adicionados mais cinco factores que especificam e detalham ainda mais a Gestão do Design.

Este modelo é mais focado na gestão do design do que os anteriores que focavam a utilização do design.

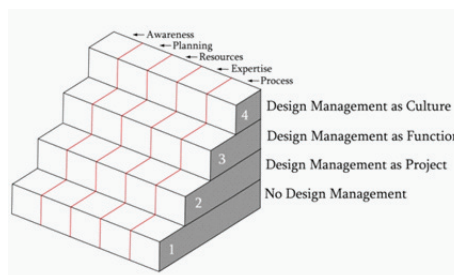


Figura 26 - Modelo de Escada do Design Management Europe.

Segundo o DME, os cinco factores, estão presentes nos quatro níveis da escada do design.

Factor 1 - Concretização dos benefícios

Neste factor, uma empresa (em particular a gestão da empresa), está ciente do benefício do potencial do design do que a gestão do projecto pode oferecer. A atitude da administração face ao design é um factor crítico que poderá afectar o design caso este contribua para o sucesso ou não de um projecto. Esta falta de consciência perante algumas empresas cria barreiras que impedem a eficaz utilização do design.

Segundo o DME, existe, na prática de hoje-em-dia uma falta de formação de gestores de topo (com formação em design principalmente), que está a manter uma certa incoerência perante certos activos da marca, ou reputação.

Factor 2 - Processo

Neste factor as empresas passam a efectuar processos de gestão do design sólidos e eficazes incorporados com os processos de negócios. Isto é, o tempo de realização de um projecto passa a ser aplicado nos processos de desenvolvimento, existindo uma política de desenvolvimentos de novos produtos e processos de inovação incorporados desde o início do projecto.

A gestão deste projecto é composta por um programa formal onde a forma segue a função. A sua implementação numa organização, tem origem numa estrutura organizacional criada anteriormente, não apenas por um gestor mas através de uma articulação entre todos os gestores responsáveis.

Factor 3 - Planeamento

Nesta etapa, as empresas desenvolvem estratégias através do design para os seus projectos articulando todos os seus planos de negócios. Estas empresas formulam metas de projectos (de acor-

do com as suas metas de negócios ou mercados), para conduzir às actividades de design.

Factor 4 - Perícia

Todas as empresas para obter a excelência, necessitam de um forte capital humano com elevados níveis de experiência, habilidades e conhecimentos nas ferramentas, que lhes permita escolher e adequar as metodologias a aplicar nos seus projectos.

Factor 5 - Recursos

Do mesmo modo que as empresas investem em máquinas e recursos para a concepção dos seus projectos, é necessário investir recursos para criar ambientes produtivos e implementar equipas de design adequadas. Os recursos são considerados a soma de todos os investimentos de um projecto, isto é, desde o número de pessoas alocadas a esse projecto, mas também a capacidade de cumprimento e adequação do orçamento estipulado. Os investimentos em design também contam com a, formação de pessoal, e com a aquisição de programas de design. Um dos trabalhos na gestão de projectos é garantir o melhor uso possível dos meios humanos e técnicos dentro da organização.

Através desta revisão literária podemos completar a escada do Design (Figura 27), para se apresentar da seguinte forma:

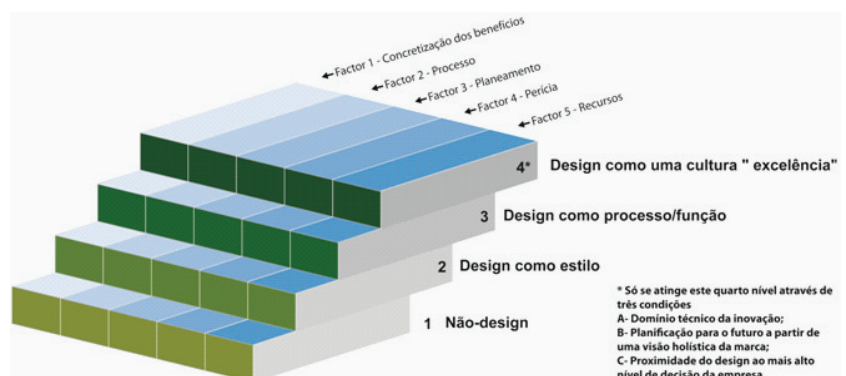


Figura 27 - Adaptação do Modelo DME e dos conceitos de Providência.

Este modelo permitiu desde 2008 a atribuição de um prémio para a gestão do design atribuído pelo DME. Para vencer este prémio ficou declarado que a empresa deverá definir e implementar uma visão para o conjunto da organização, integrando o design nas várias actividades; ser líder em inovação pelo design; identificar as mudanças significativas na organização onde o design assumiu um papel de relevância; excelência na coordenação pelo design; demonstração de capacidade, processos, aptidões e recursos para suportar a utilização do design; por fim, demonstrar a sua performance estratégica baseada nos objectivos e efeitos globais da organização. Desde a 1ª edição em 2007, do *DME AWARD* que Portugal conta com empresas vencedoras. Na 1ª edição do *DME AWARD* (Essen - Alemanha), foi vencedor na categoria de Micro Empresa a *Simple Forms Design* e vencedor na categoria de Pequena Empresa a *Larus*. Em 2008, na categoria de Média Empresa foi vencedora a empresa *Cifial* e atribuída uma Menção Honrosa na categoria de Média Empresa à *Vangest*. Na terceira edição (2009), é atribuído uma Menção Honrosa na categoria de Média Empresa à empresa *Almadesign*. Já no ano de 2010, a atribuição dos prémios foi realizada e organizada em Portugal pelo CPD - Centro Português de Design, onde mais uma vez Portugal contou com empresas nacionais vencedoras. Pela segunda vez a vencedora na categoria de Pequena Empresa foi atribuída à *Larus* e atribui-se uma Menção Honrosa categoria de Grande Empresa à *REVIGRÉS*.

2.5 - Conclusão

Do exposto conclui-se que a definição da temática Gestão do design é multifacetada existindo diversos autores que procuram sintetizar o conceito. Dos vários conceitos referidos, todos salientam que a gestão do design deve ter uma forte e importante participação na concepção da visão estratégia e das vantagens

competitivas da empresa. A função do gestor do design não só passe pela simples coordenação de projectos, mas também pela sua capacidade de gestão (estratégica, tática e operacional) de forma a atingir metas estabelecidas para atingir o sucesso empresarial.

O sucesso de uma organização “não nasce com a empresa”. Constrói-se diariamente, aplicando todos os recursos disponíveis ao alcance da gestão. Neste nível de excelência quanto maior for a capacidade de uma marca provocar o cidadão numa necessidade futura, maior será a sua liderança no mercado. Actualmente, com a gestão do design, “a implementação de programas de qualidade e renovação de mentalidades na indústria portuguesa” (Pereira, 1992) são certamente os principais factores para a diferenciação e competitividade dos produtos para um mercado global das empresas nacionais.

O papel do designer como mentor, incentivador e orquestrador de uma equipa pluridisciplinar deverá ser o principal coordenador de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos aliada às perspectivas do marketing procurando responder e antecipando as necessidades/desejos dos consumidores.

Capítulo 3 - A Marca (como principal fonte de riqueza das organizações)

Neste terceiro capítulo busca-se a compreensão dos conceitos de marca e da gestão da marca. Para auxiliar à compreensão deste tema complexo, foi repartido o capítulo em seis partes. Numa primeira fase é elaborada um levantamento de conceitos e explicações sobre a temática “marca”, na segunda parte são investigadas definições de signos identificadores, sendo que na terceira parte se dará uma explicação da importância e benefícios da existência de uma marca, quer para a empresa, quer para os consumidores que a utilizam e suas vantagens.

Inevitavelmente ao falar de marca necessitamos de articular as suas fontes de valor: a notoriedade, as associações e a fidelidade à marca. Todos estes conceitos estão relacionados com o consumidor e as suas próprias atitudes, sendo desenvolvidos na quarta secção. Na quinta parte analisou-se os processos de definição estratégica e gestão das marcas. Para terminar numa última parte é analisado um modelo auxiliador para a elaboração de um programa de imagem.

3.1 - A origem da Marca

Segundo alguns historiadores a origem das marcas remonta aos anos 700 a.C. onde se situava antigamente a cidade de Éfeso (Turquia). A maioria dos mercadores colocava uma pessoa à porta do seu estabelecimento apregoando os produtos ali transaccionados. Anos mais tarde, os comerciantes romanos usavam por cima das suas portas de estabelecimento pictografias com os produtos ali comercializados. Exemplo disso era a colocação na fachada das casas ânforas para representar que ali se vendia vinho, ou a representação da pata de um boi para o comércio de carnes (AAVV, 2002).

Representações gráficas e registos gráficos a partir desta época até a actualidade não faltaram, passando pela Idade Média onde cada senhor feudal tinha o seu brasão. Da época renascentista, às revoluções liberais e ordens religiosas, surgiram uma multiplicidade de marcas. Todavia as marcas começaram a desenvolver valores financeiros para os seus proprietários, e é no final da década de 80, quando Procter⁴ encontra na sua bíblia o nome *ivory* para a marca do seu sabonete, que surge o valor comercial da marca no mundo financeiro (Coelho & Rocha, 2007). As bolsas de valores começaram a perceber que existiam valores de negócios em torno das marcas, deixando de desempenhar o tradicional papel de identificação. Esta descoberta gerou a tendência, de que as marcas podiam, na verdade, desempenhar um papel muito mais importante. Citando Ruão (2002, in AAVV, 2002) “encontramos as primeiras referências sistematizadas à gestão de marcas datadas de 1930 e atribuídas à Procter & Gamble⁵ que dava atenção às perspectivas tácticas e não às análises estratégicas”.

A nível académico, as marcas começaram a ser estudadas por David Aaker, que publicou em 1990 um texto sobre a visão moderna das marcas, revolucionando assim o modo de ver e de pensar. A par disso, as empresas iam avançando ingenuamente com más medidas de gestão, inventando soluções na tentativa de lhes dar um uso mais eficiente. Aqui os media eram aqueles que detinham o poder de prolongar ou determinar a “morte” de uma marca, começando assim a afirmação da publicidade como veículo principal de comunicação. As marcas apareceram assim sustentadas pelos slogans difundidos inicialmente via radiofónica e mais tarde pela televisão. Exemplo disso é a marca “**TIDE**” que ao longo dos anos 50 patrocinou o antigo Teatro Radiofónico, ou as radionovelas fazendo pequenos anúncios durante os intervalos, e é graças a este tipo de campanhas que o **TIDE** permanece como uma das maiores marcas que perdura desde a década de 50.

4 - Procter foi o fundador da Procter & Gamble

5 - Empresa que promove e vende em todo o mundo produtos de alimentares, produtos de higiene e limpeza. Estão presentes marcas como a Gillette, Pantene, Oral-B entre outras.

3.1.1 - A Marca

Fala-se muito sobre marca e existem diversas definições para poder explicar o que é uma marca. Segundo a **AICEP Portugal Global, E.P.E.** (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) a definição de marca é dada por:

um sinal distintivo que serve para designar, identificar e individualizar produtos ou serviços, relacionando-os com a actividade económica do seu proprietário. Esse sinal permite a utilização exclusiva de determinada identificação de um produto ou serviço no mercado e sendo registada protege o seu proprietário do fenómeno “imitação” ou “usurpação” (AICEP, 2011)

De um modo geral, uma marca é uma identificação das principais características de uma organização que necessita de transmitir os seus produtos para ganharem lucros. Contudo uma marca é mais do que isso, é um signo que pode ser estabelecido por uma representação gráfica de desenhos, letras, palavras, números, nomes de pessoas, sons, ou até a forma do produto ou da embalagem. A marca é o que nos permite distinguir e identificar produtos que pertencem a uma determinada empresa nas prateleiras dos supermercados. Essa marca pode ser entendida como uma identidade e aqui a identidade passa por um nome que transmite determinados valores (credibilidade, legibilidade e afectividade com o consumidor) como conceitos, tornando-se um símbolo. Uma “Marca” é aquilo que nos marca, é algo sobre o qual temos opinião, sentimentos, que nos deixamos ou não seduzir pelos seus encantos.

O Supremo Tribunal dos Estados Unidos da América, ao consentir o registo pela Coca-Cola da forma da sua garrafa, ou o Som do motor da Harley-Davidson, consentiu que tudo o que interage com os sentidos possa ser uma marca (Azevedo & Farhangmehr, 2003).

3.1.2 - Logótipo

O termo Logótipo é aquele que gera mais controvérsia e geralmente é associado quando queremos referir-nos à identificação gráfica de uma empresa, produto ou serviço.

Contudo esta definição é falsa, na verdade, o logótipo significa tipo de letra constituído apenas pela forma tipográfica que é usada para representar o nome da marca. Sucintamente logótipo corresponde apenas e unicamente às letras usadas. Porém, este termo deve assumir um carácter simbólico, pois essa palavra está a representar uma característica visual (Coelho & Rocha, 2007).

3.1.3 - A Identidade Corporativa

A identidade é um conceito essencial que cria uma ligação entre o discurso e a prática daqueles que pretendem interpelar-nos, falar-nos e colocar-nos no nosso lugar como sujeitos sociais. Por outro lado, segundo Santos (2001), a identidade é o processo que produz a subjectividade de construção como sujeito livre que pode falar e ser falado. Transportando esta identidade visível em cada um de nós para os objectos (materiais e imateriais), estes comportam-se da mesma maneira. Actualmente, numa era globalizada de industrialização e intensificação dos fluxos económicos, políticos e sociais, a sociedade vê o alargamento dos recursos e do leque de ofertas disponível para identificar-se e expor-se ao mundo que, de certa forma, irá marcar a sua presença. Para isso acontecer, é elaborado um conjunto de argumentos para justificar as suas identidades e processos identificadores, de forma a iludir o outro através daquilo que este quer que seja (“...um individuo diz ser aquele que diz ser ou aquele que outrem presume que seja”)⁶. A construção da identidade de uma marca emerge assim através de uma narrativa que a organização cria para o objecto. Essa

6 - IDENTIDADE (latim identitas, -atis), s.f - 1. Qualidade de idêntico; 2. Paridade absoluta; 3. Circunstância de um indivíduo ser aquele que diz ser ou aquele que outrem presume que ele seja; 4. Circunstância de um cadáver ser o de determinada pessoa; 5. [Álgebra] Equação cujos dois membros são identicamente os mesmos. Fonte: <http://www.priberam.pt>

narrativa contém elementos com uma personalidade própria para ser identificada e diferenciada das vivências sociais, construindo-se no e pelo discurso, quer em lugares históricos e específicos, quer em discursos narrativos que afirmam essa identidade. Esta identidade é constituída por signos de valor pragmático do indivíduo/objecto, variando com o contexto e baseadas nos significados derivados pela pertença a uma determinada categoria. Deste modo, a identidade de uma instituição necessita sempre de um estudo prévio, pois os seus ideais vão estar presentes em diversos locais, havendo a necessidade de comunicar (desde o logótipo, o estacionamento base, a mascote em alguns casos, passando por outros aspectos, tais como a arquitectura do edifício ou a escolha das cores), e ser baseada no conceito da marca, prolongando-se num conjunto de características e/ou atributos que representam a sua personalidade.

As identidades são conceitos e especificidades que garantem desta forma a unicidade de um produto, e esta será maior de acordo com a consolidação de seu posicionamento no mercado. Deste modo, quanto mais exposto o produto estiver, melhor estará posicionado na mente do consumidor, suscitando a sua curiosidade e formação de impressões, que visam criar uma relação entre o público e a marca. Porém, a identidade de marca de uma empresa e a sua imagem de marca são o seu “calcanhar de Aquiles”, ou seja, quanto maior o sucesso, maior é a sua vulnerabilidade por esta se expor. Por isso, a identidade de uma empresa deve ser pautada em função daqueles que a usam e a defendem dos ataques externos. Quanto maior é a disparidade entre a imagem passada e a realidade, tanto mais forte é o golpe sofrido pela companhia.

Deste modo, Chaves (2008) identifica quatro etapas para a construção de uma identidade. O primeiro tópico abordado é a

Realidade Institucional como o primeiro passo para a criação da identidade de uma marca. A instituição necessita de se organizar para informar o público de quais serão os seus objectivos através de representações como a sua organização ou a forma de comunicar externa e internamente. A **Identidade Institucional** é o seu segundo elemento identificador, constituindo um sistema de mensagens complexas que se exteriorizam de diversas maneiras, desde as que são criadas e utilizadas especificamente para a identificação, ou aquelas que são essencialmente signos associados a valores da entidade. O terceiro tópico refere que a construção de uma identidade é a **Comunicação Institucional** associada às mensagens que são emitidas pela marca, quer estas sejam entendidas directamente pelo público, quer as mensagens sejam subentendidas indirectamente. O significado associado à identidade do emissor retém o valor comunicacional.

Por fim, o quarto e último tópico a referir é a **Imagem Institucional**, que engloba todos os tópicos anteriores, formando o que se chama hoje de “logótipo”, ou signo identificador .

Sabendo que 60% da informação é recebida através da visão e que, por consequência, o ser humano é “essencialmente visual”, o estudo das classificações dos signos torna-se fundamental, para perceber o comportamento que estimulam nos destinatários, os seus aspectos semânticos, sintácticos e pragmáticos, as suas articulações, denotações, conotações, os signos identificadores como elementos constituintes do processo de comunicação, e os seus modos de aplicação na totalidade dos suportes gráficos, inseridos em Sistemas de Identidade Visual (Lacerda, 2008).

Então, que signos identificadores de identidades são estes? Um signo é algo usado para representar algo concreto. Frutiger (2008), em “Signos, Símbolos, Marcas e Señales”, menciona a importância da assinatura individual como representação visual desta

identidade através de um símbolo.

Estes símbolos remontam às nossas origens pré-históricas do Homem das cavernas, que pintava nas paredes actos de caça e no fim assinava colocando a sua palma da mão impressa. Ao longo dos tempos estes símbolos criadores de uma identidade foram evoluindo até às tribos nómadas, que necessitaram de um signo identificador para os seus animais através de uma marca (*brand*).

Frutiger (2008) relembra ainda que os signos de pedras posicionadas de forma gráfica podem ser considerados como fonte de novos signos, de uma marca representativa de uma identidade de determinada sociedade. Outro signo representativo da identidade própria provém do desenvolvimento da escrita grega, onde cada consoante e vogal passa a ser um signo individual, sendo estes signos fonéticos representados, chegando aos nossos tempos sob a forma de monograma. Ao longo dos tempos o Homem sentiu assim cada vez mais, a necessidade de representar a sua identidade e mostrá-la ao outro, originando assim a “MARCA”. Marcas estas, como vimos anteriormente, oriundas dos ferros para identificar animais, passando pela Heráldica, que atribui uma identidade a uma família, sociedade, região ou país, tal com refere Raposo (2008).

Para Chaves (2008), existem quatro níveis de Signos identificadores Básicos de uma marca:



Figura 28 - Os quatro níveis de Signos identificadores Básicos

Nomes

Os Nomes descritivos são uma definição dos atributos da identidade de uma instituição;



Os nomes simbólicos são alusivos à instituição mediante uma imagem literária;



Nomes patronímicos são uma referência ao nome próprio de uma personalidade, fundador, (etc.), de uma instituição;



Nomes toponímicos como referência ao lugar de origem ou área de uma instituição;



Nomes de contracção são uma construção artificial por iniciais, fragmentos de palavras, etc;



Logótipo

Logótipo tipográfico estandardizado que contém o nome da Instituição, que está escrito de uma forma normal com uma família tipográfica pré-existente;



Logótipo tipográfico exclusivo que é concebido através de uma família tipográfica, como o próprio nome indica, exclusiva e desenhada especialmente para o efeito;



Logótipos tipográficos redesenhado que têm o seu nome escrito através de uma família tipográfica já existente, aplicando-se contudo alguns acertos específicos nos espaços, tamanhos, proporções, ligações especiais entre caracteres, etc;



Logótipo tipográfico icónico que surge com a substituição de alguma letra do logótipo por um ícone formalmente compatível com a dita letra ou com a actividade da empresa;



Logótipo singular desenhado como um todo, de uma forma exclusiva que não condiz com nenhum alfabeto standardizado;



Logótipo com outros elementos visuais que serve para aumentar a sua capacidade identificadora, reforçando ou acrescentando-se alguns aspectos visuais externos como é o caso dos asteriscos, pontos ou fundos normalizados e quase sempre geometricamente regulares;



Símbolos

Os Símbolos icónicos representam uma imagem ou referente, que é reconhecível pelo observador pela sua semelhança formal e evidente do mundo real ou imaginário;



Símbolos abstractos não representam objectos ou conceitos conhecidos e podem, através das suas características formais ou cromáticas, conotar algum tipo de sensação;



Símbolos alfabéticos os símbolos são constituídos por iniciais do nome ou outros caracteres como motivo central;



Imagotipos

Um Imagotipo é uma imagem associada a um nome e o logótipo de uma empresa que serve para reforçar a identidade da “essência”, perseguindo uma fácil memorização e diferenciação para os clientes potenciais. Um imagotipo é por exemplo, a palavra escrita do logótipo da Nike.



De um modo geral, como vimos anteriormente, uma marca é mais do que um signo, que pode ser estabelecido por uma representação gráfica, de desenhos, letras, palavras, números, nomes de pessoas, sons, ou até a forma do produto ou da embalagem. A marca é o que nos permite distinguir e identificar produtos que pertencem a uma determinada empresa. As grandes marcas

aperceberam-se então que não bastava apenas a implementação de um logótipo em todo o planeta. Também aperceberam que necessitavam de criar uma identidade forte, à qual o seu consumidor fosse representado através dos seus valores pessoais. Começava assim a guerra das marcas e a competição entre elas para assumirem lugares de destaque. “As marcas esforçam-se por abandonar a sua tradicional comunicação “superficial” e propõem sentidos e valores, pois a oferta já não é suficiente para as distinguir uma das outras” (Lipovetsky & Serroy, 2010)

Actualmente as marcas esforçam-se por invadir novos domínios e, por isso, situar-se cada vez mais longe, de tal forma que hoje as marcas se encontram presentes em todo o lado e passaram a ser símbolo de um estilo de vida. Marcas bem posicionadas, tais como a Nike, Apple, Ikea ou a Starbucks, transformaram os seus produtos aparentemente normais e massificados em objectos de desejo, através do aparecimento de embalagens cuidadas e lojas pensadas para que se tornassem lugares de idolatria e culto.

Em o “Culto das Marcas”, de Atkin (2008), é possível compreender o “fanatismo” que as pessoas têm relativamente a uma determinada marca. Para o autor, uma marca de culto é:

uma marca pela qual um grupo de consumidores manifesta uma grande devoção e dedicação. A sua ideologia é distintiva e possui uma comunidade bem definida e colaborante. Goza da devoção exclusiva (isto é, não partilha com outras marcas da mesma categoria) dos seus membros que muitas vezes se tornam seus evangelizadores.

Um exemplo explorado no livro é o computador Macintosh com o slogan “*think different*”, em que os utilizadores da marca Apple se vêem como membros e não como elites defensoras da marca. A Apple com isto conseguiu intensificar os sentimentos

associados através da sua identidade, criando assim este modo de elevar a sua marca a um estatuto de culto.

O actual consumidor já não se contenta com o consumismo abrupto imposto pela sua marca, mas sim procura ser um agente interveniente na construção da sua identidade e dos valores que esta proclama (Lipovetsky & Serroy, 2010). Está também atento e verifica se a marca pela qual está disposto a servir cumpre com o que diz, devido a problemas existentes no passado e às grandes marcas se terem deslocado para países onde a mão-de-obra é mais barata, com leis menos rígidas, políticas de qualidade ambiental inexistente, entre outras. O actual consumidor é como uma autoridade que exige que a sua marca seja responsabilizada caso esta não cumpra com o que diz ou aquilo que faz, chegando a mobilizar-se expondo as atitudes.

Pode então concluir-se que os principais pilares para a estruturação de uma Identidade de marca passam por obter, por parte da empresa, informações relevantes ao nível da sua história, missão, recursos, informações do mercado onde actua e onde pretende actuar, quais as estratégias de comunicação usadas e que tipo de concorrência existe. Deve também existir uma focalização num público-alvo onde todas as atenções relevantes, tais como utilizador/consumidor e suas necessidades e afectividade deverão estar salientes, devendo-se estabelecer os objectivos para os canais de comunicação atingirem o público-alvo. A empresa deve ser também consciencializada de que a aposta no design irá trazer vantagens e aperfeiçoamento dos signos identificadores da organização, onde a correcta comunicação interna/externa, com o design como ferramenta, terá um papel activo, estimulando cada vez mais a compreensão do público através da marca. Para Raposo (2008) “o sucesso da Marca depende da cultura corporativa” onde a empresa deverá saber agir e por em prática esta identidade (cultura corporativa) para obter um maior sucesso.

Desta forma, a base para a construção de uma marca deve seguir determinadas questões de modo a se poder aferir se a sua identidade é perceptível e correspondente aos desejos dos seus consumidores. O passo principal para a aferição passa pela questão “Como?”, através da qual a empresa necessita de responder à questão “Quem é?” e “Como é?” para se descobrir a si própria e aos valores da sua identidade (Figura 29). Desta forma irá expressá-los pelos seus actos, decisões e acções tomadas através da resposta “O que faz da empresa única?”, criando assim já uma imagem, e formando uma capacidade de se evidenciar/diferenciar dos concorrentes.

Outro aspecto importante que uma empresa necessita de conferir é “O que diz?” e “Como diz?”, verificando as formas como a empresa comunica interna e externamente, e se estas informações conseguem ser descodificadas de forma eficaz, directa ou indirectamente pelo seu público-alvo e potenciais clientes/parceiros. Por fim, é essencial verificar “O que é a empresa para mim?” e “Como é que a empresa é vista por mim?”. Desta forma a empresa irá perceber qual a relação entre a imagem de marca e a identidade de si mesma, bem como estes aspectos afectam as decisões dos consumidores.

3.2 - A Importância da Marca e Vantagens Associadas

A importância da marca e a sua vantagem pode ser explicada através do exemplo de uma empresa que fabrica por subcontratação um produto de elevada qualidade, mas as suas margens de lucro são mínimas. Após o produto estar pronto entra na linha de distribuição para o mercado com uma etiqueta de marca estrangeira, obtendo assim um valor acrescentado, recuperando as margens de lucro investidas na produção e na realização da sua marca. Segundo Azevedo e Farhangmehr (2003), a questão chave

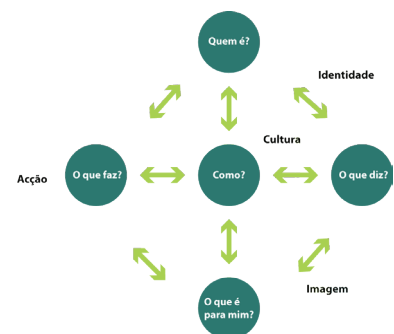


Figura 29 - Modelo para construção de uma Marca.

passa pelas empresas portuguesas construírem as suas marcas para criar os seus canais de distribuição, e conquistar as suas próprias margens de lucro na comercialização. As novas marcas são apontadas pelos autores como soluções para este problema, ainda mais nestes tempos de crise.

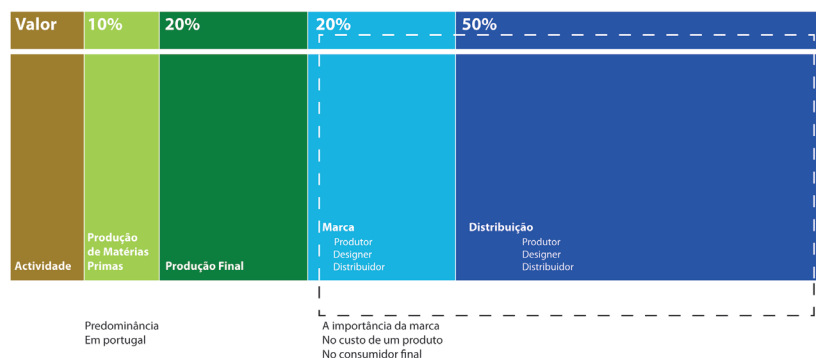
Os diagnósticos da situação empresarial executadas por diversos investigadores nacionais e internacionais ao longo das últimas décadas, evidenciam as necessidades e a importância no estudo das estratégias para a construção de novas marcas Portuguesas.

As PME'S (Pequenas e Médias Empresas) apresentam algumas deficiências nas suas orientações da marca, permitindo assim que as marcas estrangeiras penetrem em Portugal, nomeadamente as espanholas nos sectores da Indústria Têxtil e do Vestuário - ITV, (grupo Inditex)⁷, na alimentação grupo Ibersol. A razão pela qual existe um insucesso dos artefactos portugueses posicionados num mercado global e competitivo deve-se ao seu “*deficit simbólico*” (Providência, 2008). O estudo levado a cabo pela McKinsey Global Institute em 2002 identificou um escasso valor de marca nos produtos portugueses exportados representando apenas cerca de 1% das exportações portuguesas, contra cerca de 50% das espanholas e 78% das italianas (Figura 30).



Figura 30 - Percentagem de Exportação Portuguesa comparada com Itália e Espanha.

Figura 31 - A importância da marca no custo de um produto no consumidor final.



Segundo o directório 2003|2004 do Centro Português de Design (Figura 31), a percentagem incorporada de valor no produ-

7 - Inditex (Indústrias de Design Têxtil) - Fundada em 1963, o grupo Inditex concebe, produz e distribui produtos têxteis e vestuário. É primeiro grupo europeu e segundo a nível mundial na confecção de roupa.

to por via da marca, flutua em média entre 50 a 70% do valor final pago pelo consumidor, sendo que este valor está repartido entre o custo da marca (20%) e a distribuição (50%), valores estes superiores aos 20 % gastos com a produção e dos 10% gastos apenas na matéria prima usada.

Outro estudo importante de realçar é o trabalho “Industria Horizonte 2015” publicado em 1995 que aponta como factor estratégico para o sucesso do sector da ITV o marketing, no sentido amplo do seu termo, na criação de imagem, moda, qualidade e design. O resultado deste estudo propiciou em 2001 a criação do Guia de Apoio à Criação de Marcas no sector Têxtil (Branco & Oliveira, 2001) editado pelo CPD – Centro de Português de Design que documentavaum aumento da competitividade das empresas Portuguesas que pretendem conquistar a sua presença, num mercado globalizado e tornar-se num objectivo económico, político e estratégico para os interesses nacionais. Para ambos os autores existem catorze tópicos indispensáveis para a utilização de marcas na Fileira moda:

1. Dá sentido e coerência às estratégias empresariais;
2. Dá sentido e contribui para a concentração da empresa em determinados valores;
3. Permite pensar a competitividade de um modo sustentável
4. Permite a fidelização dos clientes;
5. Permite a conquista de novos e melhores clientes;
6. Possibilita o reforço dos negócios na fileira;
7. Possibilita movimentos de novos negócios na fileira;
8. Anuncia uma proposta de valor coerente;
9. Possibilita a diferenciação instantânea;
10. Gera mais valor acrescentado à oferta das empresas;
11. Garante associações duradouras a valores e atributos;
12. Contribui para a memorização dos produtos/serviços;
13. Fixa e amplia o significado conotados com as empresas;

14. Garante as extensões para outras opções de negócio fora da fileira.

Assim, para as empresas, a marca implica vantagens evidentes, pois permite a criação de marcas *umbrella*⁸, com notoriedade e reputação de qualidade, favorecendo a implementação de estratégias de diversificação para produtos relacionados e não relacionados. Esta criação permite um controlo por categorias de extensão da marca e dos seus produtos, beneficiando da confiança da qualidade passada para as outras características.

3.3 - O Conceito de Valor da Marca

O Valor da Marca ou “*Brand Equity*” (Pedro, 2000) é um conceito envolto de alguma confusão. A sua definição contém conceitos ambíguos, sendo algumas das definições qualitativas, outras focadas em conceitos financeiros, existindo ainda uma explicação na perspectiva da organização e do consumidor. Para a gestão de uma marca o impacto foi positivo, pois demonstra às organizações a importância de se focarem e orientarem as suas estratégias de uma forma mais adequada para assim proporcionar uma avaliação dos seus activos.

O conceito mais importante a reter é evidenciado no valor diferencial que a marca permite à empresa oferecer aos seus consumidores. Uma marca forte é aquela que garante aos seus utilizadores uma maior estabilidade futura através dos seus serviços/produtos prestados.

Para realizar esta avaliação do valor de marca, é fundamental a realização de uma investigação detalhada e profunda de cada marca (caso exista diversificação na organização), analisar o(s) seu(s) posicionamento(s) de mercado, da concorrência, da sua performance, avaliar e analisar as suas estratégias futuras, tais como ver quais são os riscos da(s) marca(s). Para esta investigação

8 - A marca *umbrella* identifica o produto como algo produzido e fabricado por uma determinada empresa. É possível ver as vantagens e desvantagens no capítulo 6

devem ser ponderados factores como: liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e protecção da marca.

Conforme Keller (cit. por Pedro, 2000), a rapidez de resposta por parte de um consumidor à marca é outra das fontes de valor. Este valor pode estar assim baseado em atributos tangíveis e intangíveis, que determinado consumidor retém na sua mente, criando assim um efeito cognitivo, afectivo e comportamental que lhe cria impulsos para a decisão de compra dessa marca.

3.3.1 - Vantagens do Valor da Marca

Segundo Pedro (2000), são três os elementos favorecidos com a existência do "Valor da Marca": **1º a Empresa; 2º os Distribuidores, e 3º os seus Consumidores.**

3.3.1.1 - A Empresa

Para a autora, a maior vantagem da marca é a **fidelidade** que esta causa no consumidor. Esta lealdade traduz-se na perseverança do seu comportamento, visível pelo número de compras renovadas ao longo do tempo. Com isto, quer dizer que qualquer pessoa pode tornar-se fiel a uma marca, sem estar susceptível ou efectivamente envolvido com essa marca específica.

Desta forma, o consumidor torna-se fiel à marca se na sua toma de decisões, a marca é determinante na compra. O consumidor é atraído para a fidelização da marca por inúmeras razões, desde, promoções, preço, hábito, apatia, risco de mudança ou até pela disponibilidade da marca no ponto de venda.

Uma marca com elevado valor está mais preparada para recuperar dos problemas que possam vir a enfrentar necessitando sempre de demonstrar empenho. Segundo Keller (cit. por Pedro, 2000), as acções para solucionar um determinado problema usufruem de maior

credibilidade junto do público, tendo estes para com a marca uma maior compreensão e paciência. O valor de uma marca permite à empresa criar oportunidades para se estender através da criação de novos produtos ou mesmo uma nova sub-marca. Não são só as extensões de marca que tem uma maior probabilidade de ocorrer nas marcas com valor, surgindo também oportunidades de licenciamento e de *franchising*⁹ por exemplo.

A prática de margens superiores ao valor da marca nos seus produtos pode criar constrangimentos, visto que o consumidor poderá não aceitar preços que excedam o que este considera para si como valor da marca.

O valor da marca possibilita um aumento da eficácia da comunicação, sendo que o facto de esta já ter uma notoriedade estabelecida possibilita ao consumidor assinalar nas formas de comunicação visíveis ainda mais valores sobre a marca, como formar opiniões favoráveis.

3.3.1.2 - Distribuidores da Marca

Um distribuidor que não possua determinada marca tem uma desvantagem na fixação dos seus clientes. A presença de determinadas marcas “âncora¹⁰” no seu ponto de venda é essencial para conseguir manter ou até elevar a fidelidade do distribuidor. Segundo um estudo feito por Verbek, Farris e Thurik (cit. por Pedro, 2000) verificou-se que os consumidores rotulados de fies à loja, na situação da sua marca favorita não se encontrar disponível no ponto de venda, mudavam de loja punindo assim o lojista por não possuir a marca desejada. É importante referir ainda que determinados produtos de uma marca podem ter a capacidade de impulsionar a compra de outros artigos da mesma marca (compra de artigos diferentes de uma determinada linha ou gama), favorecendo assim

9 - Franchising - s. m. - 1. [Comércio] Exploração de produto, marca comercial ou serviço feita através de um contrato de franquia entre quem detém os direitos comerciais ou industriais e quem irá explorar esse produto, marca ou serviço, que implica geralmente um sistema de negócio fixo e pagamento de direitos.

10 - Marcas de desejo para o consumidor

o comércio para o distribuidor que seguramente advém do valor da marca.

3.3.1.3 - Consumidores da Marca

No terceiro e último tópico das vantagens do valor da marca, Pedro (2000) considera que a marca desempenha seis funções para o consumidor:

1º - identificação, 2º - localização, 3º - prática, 4º - garantia, 5º - personalização, e por fim 6º - lúdica.

Nestes seis tópicos está presente a utilidade da marca para o consumidor. O principal papel de uma marca está na **identificação** do produto e das suas características, as marcas permitem assim ao consumidor a sua **localização** mais fácil, através da memorização. Uma marca que consiga ser espontaneamente memorizada é porque esta é **prática** e proporciona fácil fidelidade. O quarto tópico **garantia**, é explicada pela possibilidade de do consumidor independentemente do lugar de compra a qualidade é garantia. A marca providencia ao consumidor a possibilidade de comunicar e participar na recolha de opiniões, tendo como vantagem a função de **personalização**. Por fim o sexto e último tópico das vantagens de valor pelos consumidores provém de uma vertente de prazer nas suas escolhas através de uma função **lúdica**.

A Marca para potencializar o seu valor deverá ainda apresentar características tais como Sensibilidade para com o consumidor, notoriedade, e associações.

3.3.2 - Sensibilidade à Marca

A sensibilidade de uma marca só é perceptível através do risco compreendido pela compra. Quanto maior for este risco maior será a sua sensibilidade. Através de Kapferer e Laurent (cit. por Pedro, 2000) identificaram seis tipos de risco na compra de um produto:

1. O risco funcional quando o produto não desempenha o papel esperado
2. O risco físico, quando existe uma ameaça física do seu utilizador;
3. O risco financeiro relacionado quando o consumidor acha que o preço pago não justifica o valor do produto;
4. O risco social provocado pelo embaraço social despertado pelo uso do produto;
5. O risco psicológico quando o produto pode causar um mal-estar mental;
6. Por fim, o risco temporal traduzido no custo de oportunidades de encurtar outro produto caso exista descontentamento com o actual.

Para reduzir estes riscos existe uma função chamada **Garantia**. A Garantia é tão ou mais importante quão maior o risco da escolha. Este risco de escolha diverge consoante o tipo de produto: bens de procura, bens de experiência ou bens de crença. Os bens de procura são aqueles que são verificados pelo consumidor antes da compra. Os bens de experiência são aqueles em que é necessário analisar e experimentar o produto para se identificarem os atributos. Por fim, os bens de crença são aqueles em que os consumidores confiam que tem determinados atributos. Para Pedro (2000) esta conclui que “não existe uma dificuldade na procura de marcas nos bens de procura” e aquelas que existem só têm uma quota muito pequena de mercado, estando à espera de consumidores como alvo, que desejem provas de durabilidade “difíceis de dizer antes da compra ou tornar pública a identidade da marca” (Pedro, 2000). Quanto aos casos de bens de experiência e crença, não é possível apreciar as suas propriedades antes da compra, sendo que aqui a marca adopta um papel importante. Se o valor de marca for elevado, melhor são exercidas as suas funções, e tornando-se mais vantajoso para o cliente.

3.3.3 - A notoriedade da Marca

A notoriedade da marca é a habilidade do consumidor reconhecer a marca em diferentes condições, sendo esta pertencente a uma determinada categoria do produto (Aaker, 1991, cit. por Pedro, 2000).

Esta identificação que o consumidor faz da marca atribui-se à forma de reconhecimento ou evocação. O seu reconhecimento pela marca (*Brand Recognition*) é a capacidade de o consumidor referir através de um conjunto de marcas discriminadas, aquela marca que já ouviu falar. Este tipo de recordação é chamado de *Brand Recall* e verifica-se quando uma marca é referida perante a indicação do produto por categorias ou através de situações de uso, realçando a notoriedade da marca para o utilizador.

3.3.4 - As Associações

A associação a uma marca é a forma como o consumidor percepção e guarda na sua memória a marca e a sua significância. Estas associações estão divididas em atributos, benefícios e atitudes.

Os atributos são características descritivas de um produto da marca; os benefícios são o valor/significado que o consumidor confere aos atributos do produto; as atitudes são as avaliações que o consumidor faz da marca, avaliado através de comportamentos de consumo.

Outra associação que merece destaque é a imagem do utilizador quanto ao uso. A imagem do utilizador descreve quais os tipos de pessoas que o consumidor crê que usam a marca (por exemplo, os motards da Harley-Davidson promovem a adesão a uma comunidade com ligações profundas entre si, quase familiares, alinhadas com características que os aderentes consideram o “verdadeiro eu”, o “*bad boy*” (Atkin, 2008).

3.4 - Estratégias de Gestão de Uma Marca

Ao longo dos tempos as empresas vão deixando de ter cuidados com a sua imagem, desde as pressas do lançamento de um produto, aos funcionários que não compreendem o valor da marca nem as mensagens a transmitir, criando assim sérias dificuldades em passar a mensagem aos seus clientes.

Contudo, a imagem de uma empresa não passa pela criação de um logótipo e as suas várias aplicações. Na verdade, o logótipo é uma das partes de um programa de imagem coordenada da empresa. Este programa de imagem coordenada inicia as suas quatro etapas através da definição do público-alvo, dando a devida atenção às mensagens que a empresa pretende passar. A segunda etapa a definir pela empresa, passa por e ponderar quais os valores que possivelmente serão gastos na melhoria da imagem, cabendo ao designer gráfico um dos papéis mais colaborativos nesta matéria, intervindo nos aspectos gráficos, bem como na criação e controlo da imagem coordenada. A terceira etapa deve ser alusiva ao relacionamento entre a marca-cliente, devendo esta proporcionar uma relação de *lovemark*¹¹. Para finalizar deve ser feita a avaliação do capital (valor) da marca.

As etapas do programa de imagem coordenada, não se devem apenas focalizar nos elementos gráficos, mas também devem constar em todos os possíveis recursos para melhorar a marca da empresa desde o produto (formas, concepção, cores, embalagem), os meios onde é prestado o serviço (os próprios escritórios ou fábrica, os locais de venda, delegados, exposições), bem como ao nível dos recursos humanos (relações públicas, empregados, vendedores). Pois a primeira impressão é a que fica memorizada à partida: “Os olhos processam os códigos visuais para que formemos uma opinião rápida” (CPD, 1997). Assim, a imagem é a influência de uma identidade devendo esta ser o alvo de uma reflexão

11- Marcas que possuem uma notória capacidade de tornarem os seus consumidores em verdadeiros fans.

estratégica. Segundo o CPD (1997), para fazer a diferença todas as empresas deverão fazer as seguintes questões:

- Temos realmente uma identidade própria de empresa?
- Há alguma diferença, em sentido negativo, entre o que somos e como nos vêm? Sabemos como nos vêm?
- Existe um programa de identidade coordenado?
- Oferecemos ao exterior uma “leitura” coerente e nítida da nossa imagem coordenada?

Claramente nos apercebemos que muitas das empresas respondem negativamente a alguns dos tópicos apresentados anteriormente, e que os possíveis recursos que utilizam actualmente poderão não ser eficazes. A primeira impressão de uma empresa dir-nos-á o que se poderá esperar dela, como a qualidade e a capacidade da execução do produto. Deste modo não se deve avaliar uma empresa apenas pelo seu aspecto externo. Segundo Levit (cit. por Lorenz, 1991) “uma empresa deve ser vista no seu todo como um organismo criado para gerar e satisfazer os seus clientes”, sendo que perante um acto de decisão de compra, se procuram os símbolos que reafirmem essa promessa de satisfação. A imagem é a “cara” de uma empresa onde os gestores devem fazer reflexões sobre as estratégias e objectivos que pretendem atingir. Os gestores necessitam de definir “o que a empresa irá ser”, bem como políticas face aos gestores, clientes, consumidores, banca ou opinião pública.

O programa de design da imagem empresarial pode desempenhar o papel de canal de soluções para revitalizar a empresa, de modo a que o público-alvo possa ver que a empresa está a mudar. A Figura 32 resume sucintamente as vantagens e desvantagens da Gestão da marca auxiliada pelo design (Raposo, 2008).

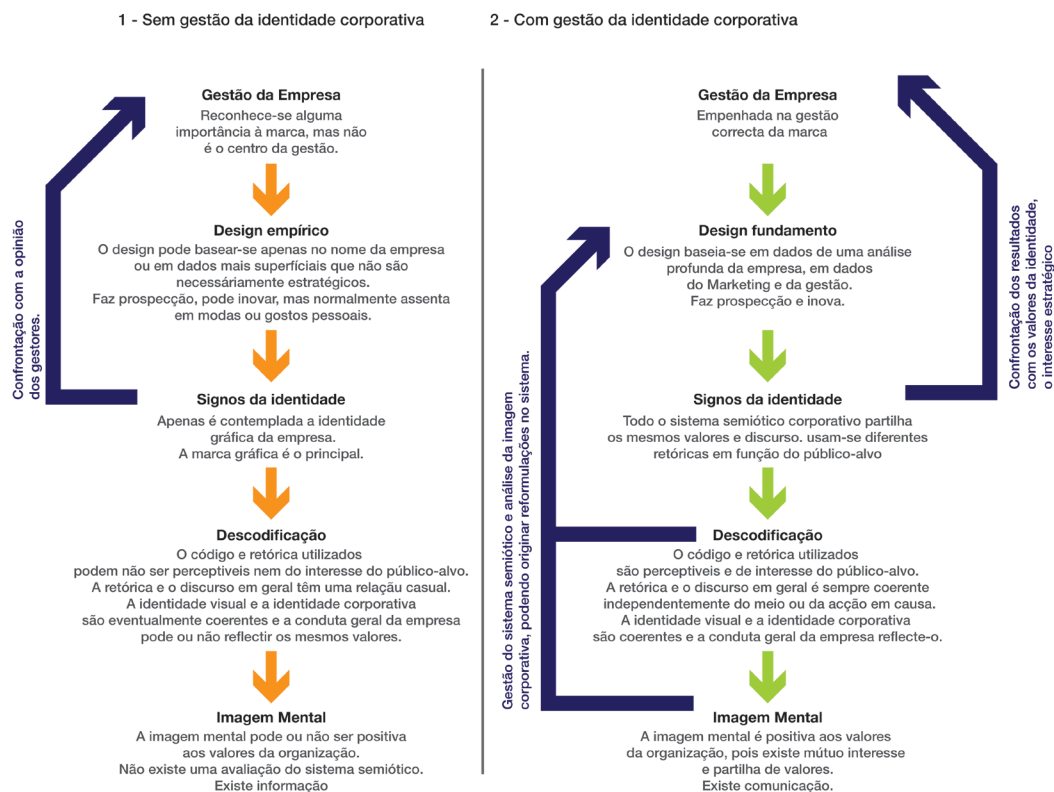


Figura 32 - O Design e a Gestão

da Marca.

3.5 - Processo para a elaboração do Programa de Imagem Gráfica

Um bom programa da Imagem Gráfica é aquele que através da linguagem gráfica transmite correctamente os valores expressos na missão, visão e posicionamento da marca, embora aquilo que se visualize da representação de uma empresa seja o logótipo. Criar o programa de imagem coordenada é algo que requer dedicação e muita responsabilidade por parte de quem o está a gerir. O programa apropria-se da marca, que é o núcleo principal da identidade, ultrapassando contudo não serve só para identificar os actos e mensagens da empresa.

Ao longo deste processo de elaboração da imagem gráfica estão associadas algumas etapas básicas para a sua concepção:

a investigação, a análise, o design gráfico e por fim o controlo e aplicação. Inicialmente este processo baseia-se em questionários com perguntas para reflexão dos intervenientes sendo que numa primeira fase se deve analisar a administração, o gestor de projectos e os elementos responsáveis pela criação de novos produtos e comunicação (Dep. de Comunicação, Marketing, etc.).

Segundo Raposo (2008) poderá ser necessário ainda realizar um mapa de concorrentes, ou seja, um quadro onde são enumeradas e analisadas as marcas gráficas dos concorrentes e sucessão ao longo do tempo e sector, permitindo assim que o gestor do programa inicie a análise e desenvolva um plano com as orientações/restrições, bem como as limitações e as extensões do projecto. A análise efectuada irá identificar quais os códigos visuais do sector de actividade da empresa e a sua evolução ao longo dos últimos tempos; Vai também identificar as falhas existentes entre os objectivos do projecto e a imagem que o público-alvo retém, devendo o gestor concentrar esforços na identidade gráfica da marca e na combinação não verbal.

O gestor deverá ainda realizar toda a sua intervenção nas áreas mais problemáticas quanto à aplicação da marca devendo também analisar se é necessária uma rectificação da imagem gráfica ou se as presentes abordagens da marca deverão manter as actuais orientações. Este diagnóstico deve ser auxiliado por uma Proposta da Nova Imagem que deve conter as principais características proeminentes da empresa, bem como as questões de cores, tipografia, características de logótipo, as possíveis aplicações e as restrições a impor.

Estando a fase de análise finalizada entra-se numa fase final da concepção da Nova Imagem e sua aplicação/controlo. Aqui o designer gráfico deve dar forma às linhas orientadoras propostas pelo gestor, e determinadas pela análise e investigação. Um dos

aspectos a realçar nesta fase é a importância da realização do Manual de Imagem Coordenada, que dita as normas pela qual rege a identidade da empresa, zelando assim pela sua boa comunicação e percepção pelos consumidores, uma vez que é fácil distorcer a imagem se não existirem regras do seu bom uso.

3.6 - O controlo da Imagem Gráfica

A melhor ferramenta para controlar os programas de investigação/intervenção é a criação de um Manual de Imagem Coordenada, no qual toda a identidade da empresa está descrita, e em que se descreve qual seria o correcto aspecto visual da empresa, evitando assim possíveis erros. Este manual funciona como guia de aplicação e boas práticas da Identidade da Empresa. Contudo, existem empresas que não compreendem o trabalho de variados designers, sendo estes muitas vezes confrontados para explicar a diferença no preço das suas intervenções. A elaboração de um Manual onde é inserido um símbolo e aplicado em distintos suportes é um trabalho que está ao alcance de muitos técnicos. Um bom Manual de Imagem Coordenada de uma Empresa é criado por um bom designer, explica a toda a empresa a sua linha de orientação e qual o modo de comunicar correctamente sem deixar qualquer tipo de questão a ponderar. Claro está que este manual já contempla mecanismos de controlo para a aplicação continua da imagem dentro da empresa.

Segundo Chaves e Belluccia (cit. por Raposo, 2008), a cultura gráfica é composta por um conjunto complexo de redes e linguagens próprias da comunicação, onde o projecto de identidade gráfica é aquele que consegue “seleccionar a linguagem ou outras linguagens adequadas a cada caso e interpretá-las com domínio absolutos dos seus princípios”, pois só desta maneira é que atinge a noção de pertença. O designer não é só uma forma de materiali-

zar mensagens, mas passa por um modo de as otimizar estrategicamente em diversas funções, desde a função com o seu público e de reforço do seu significado através dos estilos de representação gráfica.

Nesta nova era de comunicação, com o surgimento da internet e o desaparecimento das fronteiras terrestres, as empresas sentem a necessidade e a responsabilidade de comunicar para públicos cada vez mais informados, diversificados, exigentes e de uma forma mais individualizada. As tecnologias têm vindo a ter um papel de interface na gestão da Identidade de uma Marca à medida que a relação empresa-cliente permite ao cliente em sua casa equiparar a empresa com outros concorrentes dentro do seu sector.

Segundo Olins (2005), esta abertura alerta-nos para o facto do mercado das empresas contemporâneo ter sido alterado para um mercado globalizado.

Em 2009, segundo o estudo *Netpanel da Marktest*, existiam 3,6 milhões de internautas a navegar em suas casa, e segundo o *Facebook* estão registados 1.915.720 portugueses com mais de 18 anos. Estes números permitem-nos verificar que comparando com o número de habitantes em Portugal, o *Facebook* representa 18% da população activa portuguesa (Portugal Têxtil, 2010).

Actualmente as empresa mundiais estão a apostar nas redes sociais para transmitir as suas mensagens e alargar os seus mercados, permitindo assim estar em contacto permanente com os seus actuais consumidores e futuros clientes. A utilização das novas tecnologias levam a um aumento no valor de vendas do comércio electrónico, tornando-se assim mais numa das apostas das empresas. No entanto há que referir que a internet não surgiu apenas como ferramenta de apresentação, mas como um meio que alterou as formas de negociar e de representar, sendo visível pela constante mutação de códigos. O aparecimento das novas tecnologias

facilitou a consolidação da identidade visual, contudo, esta deve ser coerente com a estratégia da empresa.

3.7 - Conclusão

A temática “marca” é um tema complexo e cheio de conceitos provenientes de diversas áreas. A marca deve ser entendida como um conjunto de associações ligadas ao produto, capaz de criar e construir a identidade, traduzindo os valores gerados pela empresa e pelos consumidores. Sendo assim, a marca deve ser diferenciadora, consistente e capaz de criar valor acrescentado na mente dos consumidores. A marca que conseguir ser gerada e gerar memórias é aquela que irá proporcionar uma fidelização. Hoje em dia o sucesso passa pela via da relação emocional entre empresa e consumidor.

Segundo Providência no prólogo do livro de Raposo (2008) o valor das coisas passa sobretudo por valores simbólicos e conotativos que estão associados à marca de um produto, cabendo às pessoas decodificar, interpretar e compreender o produto para o adquirir.

Nos dias actuais as mercadorias nunca tiveram uma expressão tão natural, nem nunca o desenho do produto foi tão indispensável, bem como a importância do Design nunca foi tão procurada. “ As mercadorias são hoje extensões da marca. As marcas são entidades imateriais que concentram o desejo; são a alma da economia”.

Segundo o relatório Norte 2005 (plano estratégico para a região norte) o processo de valorização do norte de Portugal depende hoje tanto da evolução favorável da produtividade da sua economia como da capitalização de factores não tangíveis ou imateriais que remetem para elementos simbólicos produtores de “marcas” e de “identidades”, com um elevado potencial de internacionalização.

É neste sentido o caminho que o design deve contribuir para a evolução industrial de um país e das suas marcas.

Capítulo 4 - Boas Práticas na Gestão do Design (estudos de caso)

Quando uma marca é apresentada ao mercado necessita de um conjunto de qualidades obrigatoriamente excelentes, com o intuito de maximizar o seu valor. Hoje em dia, as empresas devem procurar efectuar uma gestão eficaz da marca que não se esgote logo na criação. Uma marca é um património investigável resultante de dois atributos: os inputs – (caracterizando a identidade da marca) e os outputs, (elementos intangíveis de resposta à qualidade de uma marca capaz de suscitar valores imaginários nos consumidores.) Assim, a visão contemporânea de uma marca é mais visível pela avaliação dos consumidores às marcas do que pelas escolhas dos serviços/ produtos. Segundo Keller (1998) o conceito de valor da marca é estabelecido pela diferença de uma determinada marca sobre as opções de um consumidor, que identifica assim a importância dos receptores da marca como dois seus emissores. Segundo Gronroos (2001, cit. por Pimentel, 2007), a gestão da marca deve ser um processo de criação contínuo, eficazmente influenciado pelo relacionamento dos clientes com a marca, reforçando assim a ideia de que as marcas sejam diferentes oferecendo diferenciação aos seus clientes e benefícios aos consumidores em diferentes momentos.

Segundo Pimentel (2007) a base de valor de uma marca está na co-criação das experiências envolventes para o consumidor proporcionando assim experiências positivas, de forma aos produtos e serviços atingirem as mentes dos consumidores da marca, resultante de respostas a estímulos reais, virtuais e até imaginários.

A partir deste capítulo serão abordados casos de boas práticas, todos eles de certa forma convergentes para o mesmo motivo, a questão da Gestão do Design, os Programas de Identidade Visual e Reposicionamento da Imagem no mercado.

4.1 - TemaHome

A Norema (actual TemaHome) foi fundada em 1981 por investidores Portugueses e Noruegueses, com a sua unidade de produção sediada em Tomar. A TemaHome desenvolve mobiliário através de derivados de madeira. Os seus produtos são o resultado da adaptação dos seus meios de produção industrial às matérias-primas derivados de madeira. Este processo de concepção de produtos é o mais económico, sendo no entanto o aspecto final agradável.

É nos anos 90 que a empresa começa a ganhar terreno no mercado nacional e internacional, tornando-se o maior exportador nacional de mobiliário após a saída da produção do Ikea em Portugal. Em 2006 nasceu o conceito TemaHome com o slogan *“Living your Dreams”* expressando o desejo de proporcionar aos seus clientes não apenas produtos, mas um estilo de vida. Para tal a TemaHome recorreu à contribuição do Designer Filipe Alarcão para liderar uma equipa de designers na criação das colecções, bem como para contribuir para a revalorização da marca. Depressa a TemaHome descobriu que teria de mudar o perfil de produtor a “agente cultural com marca de elevado valor simbólico” (Providência, 2008). Em 2007 é lançado o primeiro catálogo com a marca TemaHome já com a presença da colecção de design de autor. Actualmente a marca está presente em 40 países e distribui a sua produção através de uma alargada rede de comerciais, presente em cadeias de distribuição como a Área, El Corte Inglés ou a Conran Shop em Nova Iorque.

A nova gestão da TemaHome desde 2006 que apostou na segmentação do mercado através de três gamas distintas como estratégia de revitalização da sua marca. Para o primeiro segmento apresenta o estilo *“essence -the core solutions”* - que é uma gama

com preços mais baixos para o mercado, sendo e produzidos internamente; A segunda gama é a “*style- the step beyond*” - constituída pelos produtos mais recentes, com a integração das novas tecnologias e da inserção de um elevado nível de acabamento. Por fim a terceira gama “*trends - the state of the art*” - é considerada a gama de topo que obtém o contributo de vários autores reconhecidos, convidados para a concepção de propostas mais sofisticadas e realizados exteriormente. Esta segmentação permite à TemaHome um aumento de uma resposta diversificada e mais adequada aos diversos mercados, gerando um maior conforto e estatuto para a marca.

Já em 2010 apresentaram os catálogos tendo Lisboa como conceito condutor da imagem, separando a gama base, a TemaHome da Lisbon Collection, reforçando assim a transformação de uma empresa de marca branca de produção para uma marca de *lifestyle* e design.

Premiada nos últimos anos, a TemaHome conta já com o Prémio Nacional de Design Sena da Silva na categoria de empresa em 2009, Design Management European Award e o Prémio Mobis de melhor equipa de Design.

Resumidamente, a TemaHome é um caso de sucesso em Portugal, sendo a sua organização fortemente baseada na capacidade produtiva em larga escala. Em 2006 ao ser alvo da reestruturação reposicionou-se com produtor de objectos de desenho e desejo para os seus clientes passando de Tema Innovation & Design para TemaHome, *living your dreams*. Esta mudança através da revisão da estratégia de segmentação da oferta pelas três tipologias apresentadas liberta-a da conotação de fabricante para agente cultural.

4.2 - EDP

A EDP foi escolhida como caso de estudo por motivos de adaptação e aproximação da sua identidade, ao longo destes últimos anos, aos seus clientes. A EDP foi criada a 30 de Junho de 1976, como resultado de diversas fusões entre empresas do sector eléctrico português, tendo sido considerada desde essa altura como Empresa Pública. O seu objectivo inicial era electrificar o território nacional, etapa que foi concluída entre 1977 e 1989, electrificando 5380 povoações. Anos mais tarde inicia a sua privatização, passando a sociedade anónima e a Grupo Empresarial em 1994. Em 1998 inicia a fase final da sua privatização. Fortemente ligada ao sector eléctrico nacional, a EDP estendeu a sua actividade a diversos países desde Espanha, Brasil, Macau, Cabo Verde, Angola, EUA, entre outros.

Actualmente o Grupo EDP é considerado uma das 500 maiores empresas do Mundo, com cotações em Bolsa, (Psi20, NYsE). Para além do sector eléctrico, a EDP possui o controlo do gás (Portugal), tendo iniciado na última década do séc. XX no sector das energias renováveis.



Figura 33 - Primeira Identidade gráfica da EDP - 1976.

A primeira representação da Marca EDP (Figura 33), surge a 30 de Julho de 1976, representada unicamente com tipografia branca sob fundo verde, durando até 1978.

A segunda marca (Figura 34) está associada à sinalética do sinal de perigo, contendo no seu centro uma faísca, representando a energia eléctrica. Pode-se observar através da segunda camada de decodificação um símbolo em forma de U representativo das barragens que foram construídas nessa época. Este símbolo representa também a União das diversas empresas nacionais existentes desde a sua criação, alimentando assim a unificação da EDP em 1978. Uma terceira decodificação, remete para a representação



Figura 34 - Identidade gráfica EDP - 1978.

da rede energética que necessita de um circuito, onde a energia sai do pólo positivo e retoma pelo pólo negativo, criando assim a corrente eléctrica.

O terceiro momento de rebrand da marca EDP surgiu em 1993 (Figura 35), quando passou de empresa Nacional a Privada. Aqui a rotura foi total face à representação da antiga da marca. Esta nova representação simbólica do logótipo continha três ideias base que passaram pelo início da sua criação, sendo fortemente representativo da turbina eléctrica de uma barragem e da cor azul (representando a água). Pretendia-se assim transmitir o valor das três principais áreas de actividade da empresa: produção, transporte e distribuição. Para além do seu dinamismo, esta identidade era vista como “cara, abusiva e distante” para os clientes (Pimentel, 2007 p.122).



Figura 35 - Terceira identidade gráfica EDP - 1993.

A quarta reformulação ocorreu em Julho de 2004 (Figura 36) como forma de reverter a imagem de uma empresa pouco orientada para o consumidor e que não comunicava com eficácia os seus produtos e serviços. Esta marca esteve envolta em controvérsia entre a EDP e uma empresa metalomecânica de Braga “O Feliz” que interpôs uma acção contra a alegada usurpação do logótipo, criado há nove anos antes. Este processo arrastou-se desde 2005, data em que a empresa bracarense avançou para tribunal com uma providência cautelar, chegando ao fim neste ano de 2011.



Figura 36 - Quarta Identidade gráfica EDP - 2004 e a identidade gráfica - O Feliz.

A EDP necessitava assim de alterar a sua imagem para poder entrar num sector liberalizado e concorrer com os parceiros europeus, demonstrando ser uma empresa aberta, transparente e honesta. Para além da mudança de símbolo mudaram o nome para Energias de Portugal. Esta alteração pretendia passar para o exterior factores positivos de Portugal, bem como a questão das energias renováveis. Para além da tradicional energia eléctrica e

do gás, a EDP passou a desenvolver ao longo desta última década, programas nacionais de pesquisa energética em diversas áreas: energia eólica, (actualmente Portugal é o sexto maior produtor europeu e nono a nível mundial); energia fotovoltaica (através da instalação dos primeiros parques fotovoltaicos no Alentejo – Serpa, Moura, Amareleja); energia das marés (capacidade de produzir energia eléctrica através das ondas do mar, existe a primeira experiência realizada na ilha do Pico, e em 2008 ao largo da Póvoa do Varzim).

A reformulação da identidade passou pela Mybrand¹² que realizou diversas pesquisas internas e externas para o desenvolvimento da nova marca. Para chegar à forma final do sorriso foi tida em conta uma personalidade positiva da marca, capaz de aproximar o cliente (a identidade anterior não transmitia confiança no cliente), necessitando assim de uma nova forma para comunicar valores e posicionamentos, colocar na mente do consumidor novas atitudes e formas de estar. A EDP resumia-se assim em três novos pilares de posicionamento – Simplicidade, Conforto e Responsabilidade Social. O sorriso (Figura 37) traduz a credibilidade e a solidez, pretendendo passar a mensagem de “Uma empresa simpática para os seus clientes, que lhes resolve os problemas e que, por isso, naturalmente, se lhes apresenta, ... sorrindo” (Revista Energias, 2004).

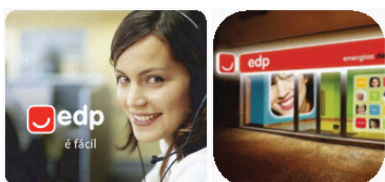


Figura 37 - Aplicação da Identidade em cartaz e loja própria



Figura 38 - Alteração da assinatura para “sinta a nossa energia”.



Figura 39 - Sexta e penúltima alteração da assinatura.

Em 2006, após a liberalização do mercado doméstico em Portugal, a EDP é levada a mudar de posicionamento e criar uma nova relação mais transparente com os seus clientes traduzida pela nova assinatura “sinta a nossa energia” (Figura 38), com objectivo de criar uma maior impacto visual e tornar-se flexível nos ambientes audiovisual e virtuais . Passado três anos, 2009, a assinatura sofre novamente uma alteração evolutiva, passando a designer-se “viva a nossa energia”(Figura 39).

Esta mudança é reflexo de aproximação da marca para com as pessoas, tentando transmitir a visão de um consumidor com papel

¹² - MyBrand - é uma agência especialista na concepção de marcas ou implementação de estratégias que permite reorganizar ou reactivar marcas para o mercado

mais activo e consciente (Revista On, 2011).

Em 2011 a EDP surge com uma nova identidade (Figura 40) baseada em quatro Figuras geométricas: quadrado, triângulo, circunferência e o semicírculo. Estas quatro figuras desdobram-se em inúmeras formas, possibilitando a criação infinita de objectos. A actual marca EDP e o símbolo visual que está por detrás, representa segundo Sagmeister (Revista On, 2011), o dinamismo e inovação da empresa presente em 13 países. A sua maior dificuldade na concepção desta nova identidade foi o desafio de representar a energia da empresa e das pessoas. Com esta nova criação, a EDP pretende passar os valores de Humanização, Sustentabilidade e Inovação.

Tanto a EDP como a nova marca são dinâmicas, tendo por isso, sido criadas sete logomarcas em vez de uma logomarca. Esta criação só foi possível através da sobreposição e combinação dos elementos geométricos, mantendo apenas o nome EDP. Esta reformulação, para António Mexia (Presidente do Conselho de Administração), foi incontornável. Conforme refere na entrevista dada à revista On “todas as marcas têm um ciclo de vida e consideramos que o anterior logo, o “sorriso”, já não representava a realidade da EDP no mercado”(Revista On, 2011).

Esta alteração de identidade foi forçada também pela forte internacionalização que a EDP está a fazer. O facto de o sorriso ser um símbolo “comparativamente comum” em diversos lados e que já conduziu a problemas no passado por motivos de registo com custos acrescidos, acelerou também o processo. Esta nova mudança de marca da EDP serviu para cortar com o passado e relançar a EDP para o futuro.

Deste modo, o interesse no estudo da reformulação da marca EDP provém da necessidade de compreender a interacção emocional da marca. Neste estudo foi importante a investigação

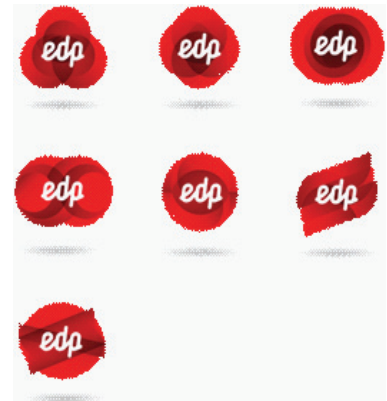


Figura 40 - Nova identidade gráfica EDP lançada em 2011.

“Como aproximar uma marca do consumidor”, elaborado por Pimentel (2007) e a compreensão do modelo “Sentir-Pensar-Agir” (adaptação de Driscoll et al, 2002), e o mecanismo de funcionamento entre o decurso de tomada de decisão da marca e a hierarquia de efeitos desencadeada. Para Pimentel (2007) a marca é o suporte de uma experiência memorável entre empresa e cliente com vínculo de associações sensoriais, afectivas e cognitivas, revelando assim a gestão emocional da marca. O consumidor torna-se assim parte desta criação de valor da marca (passagem de consumidor passivo dominado pela marca a activo, contribuidor de novas experiências).

O Modelo que Driscoll (2002) apresenta “Sentir-Pensar-Agir” (Figura 41) enumera a cadência na tomada de decisões pela marca onde

os sentidos atraem a atenção; os sentimentos criam o elo afectivo, tornando a experiência relevante; o pensamento acrescenta interesse cognitivo permanente à experiência; a acção induz ao comportamento de compra e à lealdade à marca e a sua identificação vai além da experiência individual, tornando-se significativa num contexto social (Driscoll et al., 2002 cit por Pimentel, 2007).

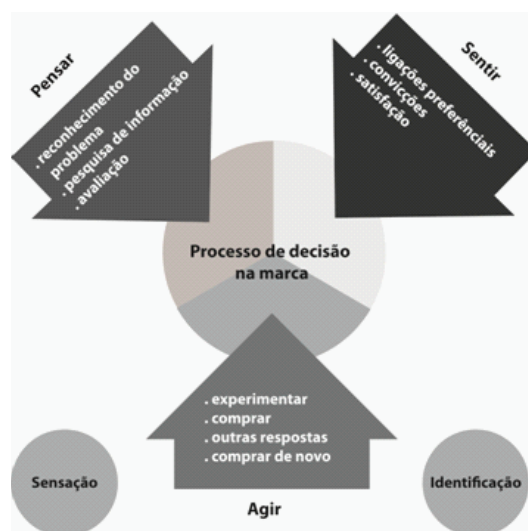


Figura 41 - Modelo Sentir-Pensar-Agir.

O fenómeno deste modelo comunicativo conduzido pelo consumidor, leva-o à sua evolução identitária através de cinco etapas de interacção com a marca. Desde a notabilidade, à empatia, reflexão, imitação e identidade (Providência, 2008).

1. Notabilidade - Actualmente o excesso de ruído dificulta a passagem da informação. A maior dificuldade da marca está em limpar esse ruído criado pelas restantes. O sucesso passa por chamar a atenção dos consumidores através do maior número de experiências sensoriais permitindo assim a probabilidade de aumentar a atenção e compra.

2. Empatia - “as experiências mais afectivas são as mais efectivas”. As experiências e emoções sensoriais do consumidor providenciam um vínculo emocional entre marca e cliente. Estes consumidores são receptivos a sentimentos que querem ter, mais do que aqueles a evitar (Pimentel, 2007).

3. Reflexão - “o objectivo da marca é criar experiências cognitivas envolvendo o consumidor criativamente a repensar a marca no sentido de provocá-lo e desafiá-lo.” Estas experiências criam um elo afectivo entre marca e consumidor, mobilizando-o a comprar. Um exemplo de experiência é a comunicação da Apple - *think different*. Esta experiência de pensamento é realizada por recurso ao pensamento convergente (provoca um foco mental no objecto) (Pimentel, 2007).

4. Imitação - A experiência de imitação provoca no consumidor a aquisição de produtos com intuito de aproximação de comportamentos a um estilo de vida que produzirá facilidade de relações sociais. O exemplo dado por Pimentel (2007) é o da NIKE através da assinatura *Just do it* que é referência de um estilo de vida e desejo de pertença.

5. Identidade - O objectivo da experiência é a pertença ao grupo de consumidores dessa marca, passando a projectar os valores desta. Este grupo de consumidores partilha uma grande devoção e dedicação à marca. Estes grupos originam comunidades de marcas como a Harley Davidson, projectando valores de liberdade e “*Bad-Boys*”. A identidade origina na marca a necessidade de ser percebida pelos outros positivamente.

É através destas experiências que a EDP decidiu empenhar-se para criar uma marca forte e apropriada para transmitir claramente e sem inequívocos o seu posicionamento. Os factores que levaram a esta mudança consistente foram:

- A liberalização do mercado de energia, necessitando assim de se diferenciar dos restantes concorrentes,
- Retirar rapidamente conotações negativas apontadas através de estudos de mercado pelos clientes (Pimentel, 2007).

Neste sentido, a criação da nova identidade é uma acção conjunta entre a marca e o público que a irá reinterpretar ao recebê-la. A reestruturação da sua estratégia evidencia isso mesmo, posicionando os valores da marca ao aproximarem-se do cliente, proporcionando assim um maior poder de interacção com a marca através da notabilidade, empatia e qualidade nos serviços prestados.

4.3 - Salsa

Neste terceiro e último caso de estudo apresenta-se o caso Salsa, uma marca portuguesa do sector têxtil que transmite um espírito jovem no mundo da moda, onde a inovação e criatividade são os principais valores.

A (IVN) Irmãos Vila Nova surgiu em 1987 (Vila Nova de Famalicão) derivando o seu nome dos 3 irmãos fundadores: Vila Nova. Esta empresa familiar localiza-se no Vale do Ave onde estão localizadas inúmeras outras empresas deste sector. Em 1994 cria a marca Salsa. O seu sucesso é manifestado pela forte expansão das vendas e pela interligação de diversas áreas desde os recursos humanos, até à investigação e concepção, passando pelo design, modelismo, logística, produção, distribuição e qualidade, marketing e publicidade. Actualmente com 17 anos, a Salsa é “uma marca de Jeanswear unissexo, inovadora e moderna, que oferece um estilo e conforto perfeito, com uma excelente relação preço e qualidade, para quem se quer sentir bem, confiante e sensual” (IVN, 2011).

A origem do nome Salsa foi inspirado num filme de 1994 com o mesmo nome. O facto do nome ser pronunciado em qualquer língua é uma vantagem, sendo que Salsa está associada a especiarias, aos temperos, à dança e ritmos quentes, locais de calor e tropicais, advindo daí a jovialidade da marca, frescura, bem-estar, alegria e dinamismo. São estes os conceitos base que permitiram a escolha deste nome de marca sendo estes valores que a Salsa pretende transmitir (Pereira, 2005)

O percurso e a evolução estratégica desta empresa foi concebida para fazer face à entrada de produtos oriundos da China. Segundo o artigo publicado no jornal têxtil:

o caminho a seguir passa pela criação da melhor estratégia de diferenciação, enfrentando os poderosos concorrentes, através de fortes investimentos nas linhas de produção, controlo de qualidade, no marketing e na investigação e desenvolvimento de novos produtos. Há que marcar a diferença, e o sucesso está nas mãos de cada um (Portugal Têxtil, 2003).

Esta constante preocupação de estar preparada para enfrentar as dificuldades do negócio é visível ao longo destes 17 anos, assumindo a missão de concepção, a promoção, comercialização de vestuário e acessórios de moda, de forma a satisfazer um público exigente, específico e sofisticado transmitindo um conjunto de valores identificativos para o público. A IVN assenta em 4 pilares: a investigação e desenvolvimento de novos produtos garantindo a inovação; a diferenciação de oferta proporcionado; e a criação de valor de marca, garantindo assim a satisfação dos clientes.

A marca Salsa surgiu após 4 anos da IVN iniciar a sua actividade, sendo inicialmente vendida por agentes através de lojas de multimédia do correio tradicional. Sentindo a necessidade de aproximar a marca ao cliente começou a apostar na comercialização da marca Salsa através da loja própria. A solução inicial passava pelos agentes comerciais que vendiam para o mercado e testavam a potencialidade da Salsa enquanto marca de *jeans*, abrindo deste modo em 1998 a 1ª loja no NorteShopping, conseguindo antever que a Salsa conseguiria desenvolver-se e manter-se como uma marca independente. Assim permitiu a abertura de mais duas lojas no ano seguinte em Lisboa (centro comercial Vasco da Gama) e em Braga no Braga Parques.

Segundo Duarte (cit. por Pereira, 2005), “ com estas lojas foi possível conhecer e definir adequadamente o público-alvo. Pelo que seria então apropriado reorientar a estratégia para o desenvolvimento empresarial, marketing e logística”.

Ao pretender ser uma das melhores marcas de *Jeanswear* da Europa, a Salsa pretende estar acessível as pessoas que vivem segundo um estilo de vida jovem, dinâmico e inovador, inserindo assim nos seus produtos as vantagens do design e qualidade, bem como o conforto, a elegância e a durabilidade.

De um modo geral, os produtos concebido pela Salsa baseiam-se num espírito jovem e exigente adequado ao seu target. 50% da oferta baseia-se nos *jeans*, existindo porém complementos de roupa (calçado e acessórios de moda). Toda a colecção é definida de acordo com critérios de actualidade da moda e as novas tendências pretendem acompanhar aquilo que os consumidores procuram.

O principal target da salsa são os jovens das classes alta, média-alta e média, residentes nos grandes centros urbanos, com a faixa etária dos 14 aos 30 anos, sendo 60% dos consumidores do sexo feminino. Como esforço de inovação e diferenciação a Salsa tem como exemplo a Gama 1st level (consideradas o expoente máximo de inovação dentro da IVN), calças impermeáveis, a Salsa Vintage, a gama Bye bye Celulite e a calça Wonder que cria efeito push-up (Figuras 42,43 e 44) (Pereira, 2005).

A Salsa possui uma rede de distribuição própria, contudo ainda hoje trabalha com cerca de 30 lojas de multimarca. Mesmo assim a marca elabora um forte trabalho com estes profissionais para não desvirtuarem o conceito e a imagem de marca. Apesar de existirem lojas Salsa em Portugal que trabalhem em regime de *franchising*, a marca prefere as próprias lojas, continuando assim a abrir e a marcar presença em quase todo o país, especialmente nos centros comerciais dado o propósito de ali passarem diariamente milhares de consumidores e potenciais clientes todos os dias. É também nos centros comerciais que se encontra o *target* principal da marca.

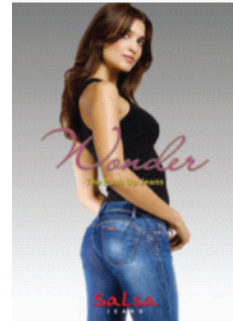


Figura 42 - Campanha publicitária da Calça Wonder.

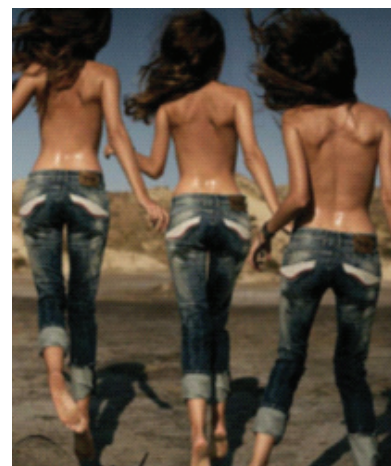


Figura 43 - Campanha publicitária da Calça push-up.



Figura 44 - Calça bye bye celulite e calça impermeável.



Figura 45 - Grupo Inditex e as suas marcas.

Actualmente existem 40 lojas em Portugal sem contar com as 30 lojas de multimarca, como também a marca está actualmente presente em Espanha (Madrid e Barcelona) no Luxemburgo, e duas no Médio oriente (Qatar e Dubai). A internacionalização é um processo contínuo apesar de os directores usarem sempre a palavra “cuidado” pois estes avanços podem trazer desvantagens à marca.

Quanto à concorrência, a integração da Salsa no mercado torna-a como alvo visível aos consumidores como também para os concorrentes. Segundo os responsáveis da marca não existem concorrentes concretos, pois estes entendem que existem vários níveis de concorrência. Ao nível de conceito podem-se apontar marcas de referência como a Levi's, Guess, Diesel, Energy, PePe Jeans ou Replay. Todas estas marcas apostam na qualidade de oferta e no cuidado com o consumidor. De referir que todas estas marcas são internacionais e possuem uma maior experiência e vantagens sobre a Salsa, quer por experiência de mercado, quer pela difusão mundial, possuindo também um maior número de clientes. Por outro lado, a Salsa na marca de vestuário encontra vários concorrentes directos como a Mango, a Bershka, a Zara, a Pull and Bear, a Cheyenne entre outras tantas. É necessário referir que o grupo Inditex é um dos maiores produtores e distribuidores no mundo da moda. Opera com várias marcas onde cada uma tem definida a sua estratégia e o *target* alvo bem definido. Ao todo o grupo Inditex é composto por oito marcas: Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Kiddys Class (Figura 45), permitindo uma dinamização na diversidade em vários sectores. A Inditex baseia-se na inovação e flexibilidade, mantendo a filosofia de criatividade e qualidade, permitindo responder rapidamente às exigências dos consumidores.

A marca mais emblemática neste contexto é a Levi's, que assenta a sua ideologia de marca em quatro valores: a empatia, a originalidade, a integridade e a coragem, definindo assim as suas estra-

tégias e decisões. Conscientes que o consumidor aprecia a sua roupa, o lema da Levi's é "vestir o mundo" e assim transformar roupas descontraídas e casuais num estilo atraente. Actualmente as peças de vestuário são sinónimos de autenticidade e juventude, reafirmando-se como uma marca de roupa lendária e original. Desde cedo que a marca Levi's desenvolveu e atingiu novos segmentos, sem com isso perturbar a sua imagem de marca, todas as suas extensões foram realizadas de forma a passar a mensagem e atitude inicial como ainda conseguiu responder estrategicamente a todas as respostas de necessidade e exigências do mercado. Hoje em dia, ainda é uma preocupação da marca Levi's, estar atenta aos consumidores com o intuito de lhes oferecer novas ofertas e alternativas.

O facto da Salsa, se encontrar nos espaços comerciais, por um lado dá-lhe uma maior notoriedade, por outro torna-a mais vulnerável face à concorrência, uma vez que toda a oferta se encontra num só local (Pereira, 2005).

A personalidade da marca Salsa é um factor importante de compreender, declarando-se esta como divertida, sensual e que proporciona bem-estar e prazer no vestir. Esta forte e coerente personalidade é visível pelas acções da marca que arrisca no investimento da comunicação para fortalecer os seus conceitos junto dos consumidores. Todos os esforços comunicativos da marca são focados no consumidor desde patrocínios, a festivais de música, eventos de moda e culturais, festas académicas, e até a promoção de jogos e incentivos à interacção do consumidor com a marca.

Considerando como agente crítico do sucesso a qualidade e o serviço prestado ao cliente, a Salsa mantém a sua imagem coesa com estes vectores estratégicos. O forte desenvolvimento da sua imagem tem o objectivo de alcançar o público-alvo desde os

consumidores aos fornecedores, não esquecendo colaboradores e a sociedade. Este pensamento comunicativo é visível nas acções sociais que envolvem a comunidade, podendo salientar-se a preocupação de inserir os jovens no mercado de trabalho e a vontade de continuar a sua produção em Portugal, apesar das novas ameaças vindas do oriente (Portugal Têxtil, 2003).

Sendo o logótipo a cara de uma organização e o reforço de imagem corporativa da empresa, o logótipo foi criado em 1994, tendo sofrido alterações de forma a estar actualizado e a comunicar os valores e posicionamento da marca.



Identidade 1



Identidade 2



Identidade 3



Identidade 4



Identidade 5



Identidade 6

Figura 46 - Evolução da identidade Salsa ao longo dos últimos anos.

Da primeira à actual identidade pode observar-se que a marca Salsa tem vindo a reajustar os seus logótipos. O primeiro logótipo nasceu com a ligação de um rectângulo com cantos arredondados ao *lettering* itálico, chegando-se à conclusão que seria necessário torna-lo mais visível e legível, e ao mesmo tempo dar-lhe maior liberdade, retirando-se, por isso, a caixa e o fundo azul. Passado algum tempo após a extensão da marca para outros *target* e o respectivo alargamento de confecções, a Salsa viu-se obrigada a retirar a frase “blue jeans” do seu logótipo, e novas etapas foram surgindo tal como uma a terceira reformulação da identi-

dade, que passou a ser mais simples e objectiva, usando apenas tipografia. Não ficando por aqui, a Salsa tentou ganhar uma maior versatilidade, ao criar o penúltimo logótipo que, segundo Pereira (2005), conjugava os elementos representativo da terra (elipse) com o “S”, que representava, a terra em constante movimento e adaptação sendo a, letra que fica no subconsciente o “s” que tenta dar vida ao logótipo.

Actualmente a salsa vai na 6ª reformulação da sua imagem. O logótipo tenta passar uma maior jovialidade/versatilidade, dinamismo, naturalidade, sensualidade transmitindo um nova mensagem “*first my life*” para atrair o seu *target* e criar um apego às suas primeiras necessidades de uma vida irreverente.

No futuro, os responsáveis pela IVN têm um sonho, tornar a Salsa numa das melhores marcas de *jeanswear* da Europa e para alcançar e concretizar este sonho, a marca continuará a apostar na investigação, inovação e design internos, e se o sonho inicial da Salsa era estar presente no mercado nacional, hoje esse sonho passa por alargar portas e objectivos para o mercado mundial. Certa de que a estratégia continua a ser a internacionalização da marca e de acordo com as visões da IVN, os desafios que se avizinham passam por consolidar a marca no seu processo de expansão. Para isso, a Salsa tem de estar atenta aos seus estilos de vida, à cultura e às tendências dos mercados mundiais.

Capítulo 5 - A Gestão Estratégia da Marca Coelima

“não é, seguramente, a nacionalidade ou a origem dos produtos, que determina o respectivo sucesso, mas sim a marca e o design a ela associados.”

Ex- Secretária de Estado da Indústria, Comércio e Serviços

Dr.ª Maria do Rosário Ventura:

Março de 2003

A Auditoria à gestão do design pela marca à Coelima não tem carácter incriminatório, sendo o estudo realizado representado através de entrevistas realizadas *“in loco”* levadas a cabo à administração e aos directores dos vários departamentos da empresa, assim como aos designers residentes que ali desenvolvem os produtos da Coelima. Este estudo tem como objectivo perceber o actual estado da empresa por forma a diagnosticar tão correctamente quanto possível as suas actuais dificuldades dentro do mercado.

O questionário divide-se da seguinte forma:

- I) Caracterização da Empresa;
- II) Percepção e Avaliação da Utilização do Design;
- III) Avaliação da Identidade;

5.1 - Diagnóstico

5.1.1 - Identificação e Compreensão dos valores e cultura empresarial da marca Coelima ao longo da História

Após o primeiro contacto com a empresa, foi realizada uma visita às instalações da sede da organização COELIMA - Indústrias Têxteis SA (CAE - 17400), situada no lugar de Pevidém, conselho

de Guimarães. As entrevistas foram realizadas ao Director Comercial da empresa na pessoa do Dr. João Lindoso, à Directora dos Recursos Humanos na pessoa da Dr.^a Emília Azevedo, ao *Product Manager* na pessoa do Dr. Nuno Marques, bem como à directora do Departamento Criativo na pessoa da D^a. Manuela Garcez e a sua equipa.

Actualmente a empresa está presente nos seguintes mercados: Portugal, Espanha, França, Suécia, Finlândia, Holanda, Alemanha, USA, entre outros.

Vocacionada para o fornecimento têxtil para o lar, planeia, desenvolve produtos e produz colecções visando a satisfação dos seus clientes. Como se pode ler no manual de qualidade, a empresa pretende posicionar-se entre os principais *players* da indústria têxtil.

A Coelima foi fundada por Albano Coelho Lima em 1922 (Figura 47), iniciando a actividade industrial artesanal na sua própria casa. No início comprava o fio limitando-se a produzir telas que vendia às fábricas existentes. Do fio até ao produto final actual, a empresa foi crescendo através da aquisição de teares, nomeadamente em que os lucros eram investidos em novos instrumentos. A Coelima passou a ser considerada empresa a partir da década de 40, produzindo única e exclusivamente lençóis brancos; na década de 70 realizou um forte investimento chegando a possuir 500 teares, produzindo semanalmente cerca de 300km de pano. Nos anos de 74 e 75, com o fim da ditadura e em tempos instáveis, os juros alteraram a estrutura financeira colocando a empresa numa situação instável. Nos anos 80, investia nas últimas tecnologias daquela geração, chegando a ter 3000 postos de trabalho, sendo considerada a maior empregadora da região, 5^a maior produtora da Europa e 12^a a nível mundial. No final desta década a Coelima sentiu a necessidade de desacelerar toda a sua estratégia e rever o quadro de pessoal, chegando a acordo com os trabalhadores para o seu despedimento.



Figura 47 - Imagem de Albano Coelho Lima.

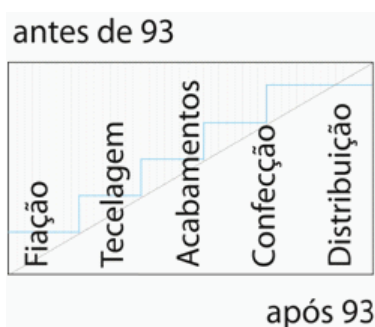


Figura 48 - Pirâmide produtiva
antes e após 1993.

A sua estrutura empresarial tinha a pirâmide invertida - o fio na década de 80 era produzido e vendido à concorrência para fazer face aos desequilíbrios económicos, dando menos importância à confecção própria. Com a tomada de posse da actual direcção a pirâmide inverteu-se, sendo o fio adquirido para a produção de telas, começando a dar uma maior importância ao produto confeccionado e embalado (Figura 48).

No ano de 1991 realizou-se um acordo entre credores e a família Coelima, em que passaram as acções da empresa para a actual administração. Em 1992, a nova administração definiu novas apostas para produtos da Coelima, decidindo apostar no têxtil-lar (roupas de cama). Esta estratégia tinha em conta a produção controlada de produtos permitindo o escoamento do stock. No final de 92 as políticas estratégicas levadas a cabo pela direcção permitiram um aumento das vendas. Paralelamente a este aumento assistiu-se ao aumento do valor acrescentado dos produtos vendidos, como resultado do esforço de desenvolvimento de produtos e das alterações dos canais de distribuição.

Assim, de 1994 a 1998, a Coelima consolidou a sua posição no mercado e aumentou a sua competitividade impondo uma imagem de qualidade nos seus novos produtos; realizou investimentos na reconversão dos acabamentos, logística, controlo e qualidade, e efectuou uma reengenharia do processo de confecção, permitindo assim desempenhar um papel importante no mercado têxtil europeu. Em 2004 gradualmente passou a adquirir o fio, reduzindo assim a sua produção, passando de 500 teares para 60 na actualidade. A aposta no produto diferenciado passou pela introdução de desenhos, bordados e estampados digitais. Criou-se assim o departamento criativo que ao longo destes anos teve o apoio de um forte investimento tecnológico para os acabamentos e tinturaria. Estes acabamentos incluem todos os processos húmidos (branqueamento, tingimento, estamparia e acabamentos de finalização

como bacteriológicos, anti-rugas, anti-nódoas,...).

2004 foi o ano de investimento nas marcas próprias e na internacionalização. Exemplo disso foi a aquisição de uma empresa espanhola com marcas já presentes nesse mercado, sendo a produção feita em Portugal. Ao mesmo tempo a pirâmide produtiva inverteu, deixando de produzir fio e tela crua, para dar mais atenção ao produto final diferenciado, cessando assim a produção de fio internamente e aproveitando esse espaço para armazém. Deste modo conseguiu passar a fazer todo o fornecimento logístico a partir de Portugal para o mundo. Em termos financeiros, em 2008 facturou 42 Milhões de Euros com uma produção de 80% para o mercado externo e 20% para o mercado interno.

A Coelima actualmente produz artigos de cama: fronhas, lençóis, sacos, protector de colchão, capa/lençol de baixo, edredão e almofadas; artigos de mesa - guardanapos e atoalhados desenvolvidos internamente; bem como alguns artigos de cozinha, e artigos de praia e banho. A confecção integra 200 pessoas e só vende tecido como complemento do produto (colecção própria), sendo 1/3 de produção interna, 2/3 de produção externa, através de parcerias e algumas exclusividades, isto devido aos baixos custos de uma produção externa.

Para transmitir a sua cultura e a mensagem de grande empresa têxtil, a empresa usa uma página Web, bem como os catálogos das colecções que transmitem as últimas tendências de roupa de cama, possuindo ainda os comerciais que realizam diariamente contactos com todos os clientes e armazenistas divulgando sempre as marcas da Coelima.

Embora a Coelima tenha um *site*, a empresa acha que este se encontra desactualizado e inadequado por não transmitir a sua cultura empresarial, nem favorecer os seus produtos. As apostas da comunicação propostas à direcção passam por readaptar o site

e adequá-lo ao perfil dos clientes, fortalecendo assim a relação cliente - empresa. Relativamente ao peso das marcas no mercado ibérico pode-se analisar na Figura 49 com volume de vendas por marca.

	Portugal		Espanha		
2009	Coelima	Goldcrest	Dalmases	Nicoleta	Goldcrest
1º Trimestre	581.361 €	169.338 €	374.703 €	483.024 €	34.637€
2º Trimestre	369.015 €	175.917 €	252.993 €	265.001 €	48.808 €
3º Trimestre	537.103 €	114.508 €	352.850 €	376.349 €	27.717 €
4º Trimestre	424.497 €	234.228 €	425.185 €	214.237 €	135.355 €
Total colecção	1.911.976 €	693.991 €	1.405.731 €	1.338.611 €	246.517 €
Total Facturação	2.605.967 €		2.990.859 €		

Figura 49 - Volume de facturação

por marca - Ano 2009.

Através da análise deste quadro pode-se verificar que a facturação de Portugal é semelhante à de Espanha. Contudo o valor facturado em Espanha revela alguma preocupação, pois num país com quatro vezes mais população que Portugal a diferença do total de facturação é aproximadamente 4000.000€ (Quatrocentos mil euros).

A facturação global da Coelima como se observa na Figura 50, nos últimos três anos foi de:

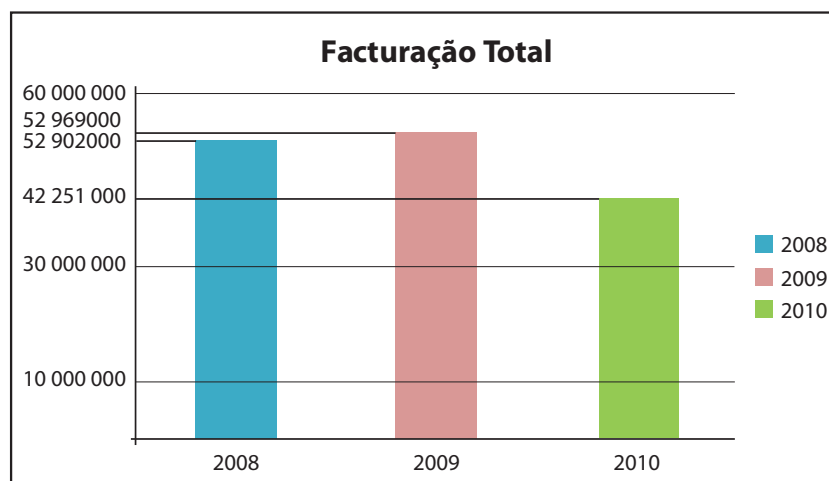


Figura 50 - Representação da facturação global da Coelima - Triénio 08/10.

5.2 - Cronograma Histórico da Coelima

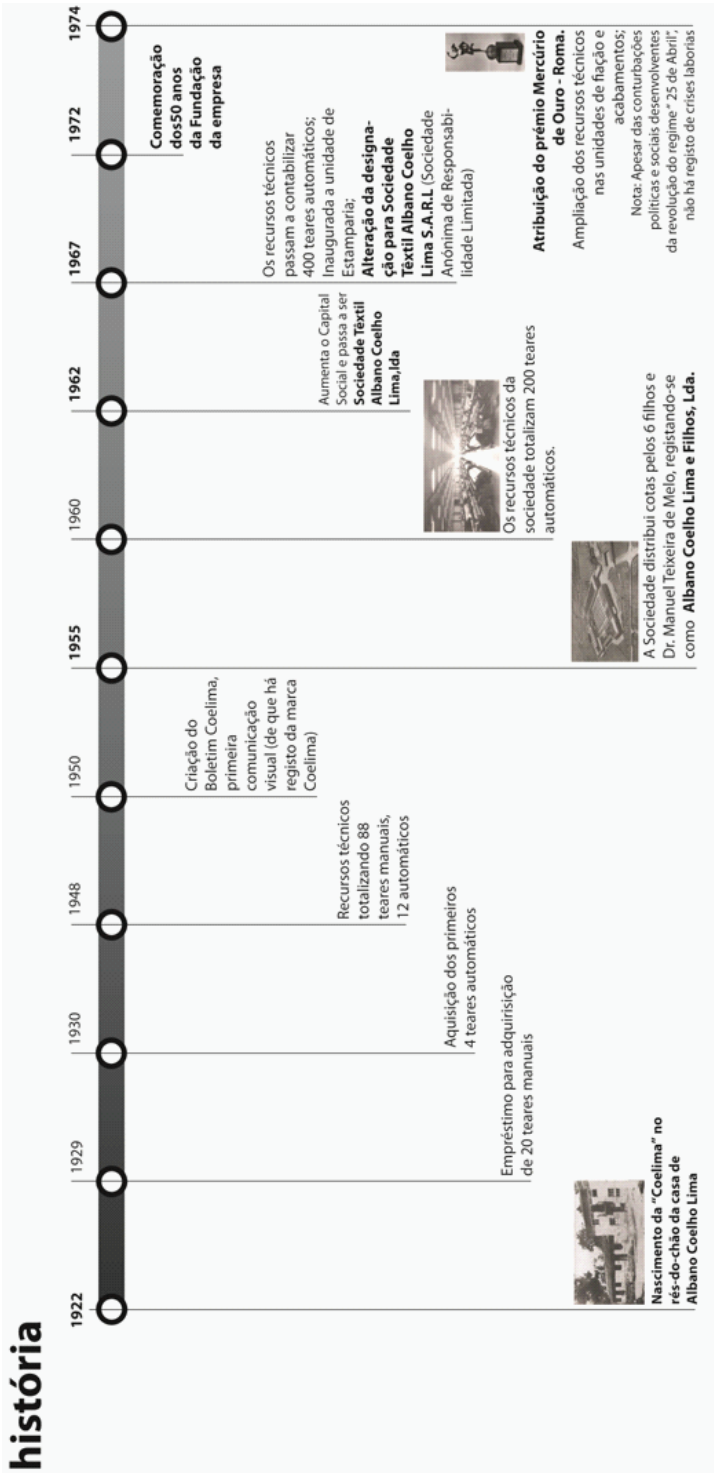
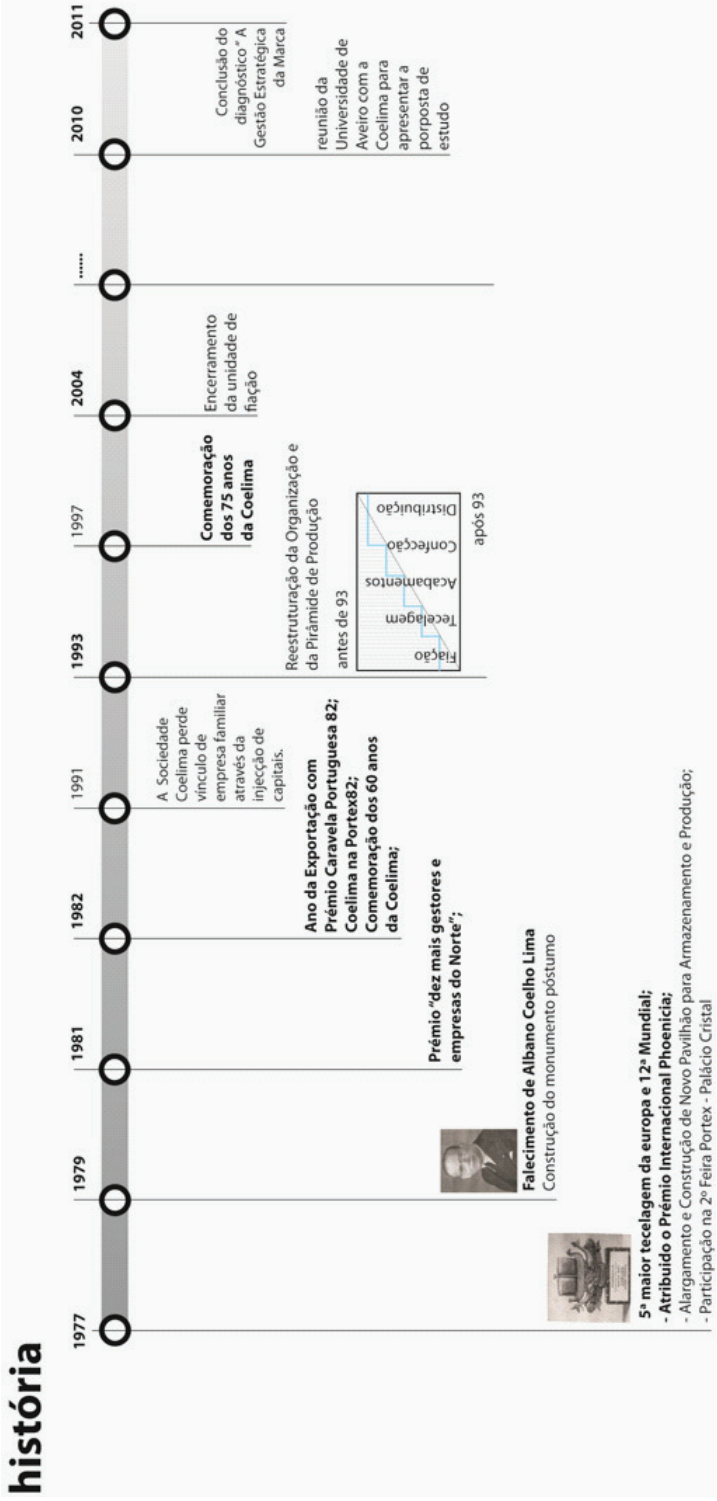


Figura 51 - Conograma Histórico da Coelima.



5.3 - Estrutura orgânica da Empresa

Actualmente a empresa encontra-se estruturada e dividida em Procura, Oferta e Suporte, existindo uma gestão de topo hierarquizada, sendo que estão abaixo desta os directores de cada departamento que reportam à administração.

Este modelo (Figura 52) pode ser modificado, porque existe uma sobreposição de cargos destinados a diversos directores, podendo levar a um esquecimento de algumas das suas funções.

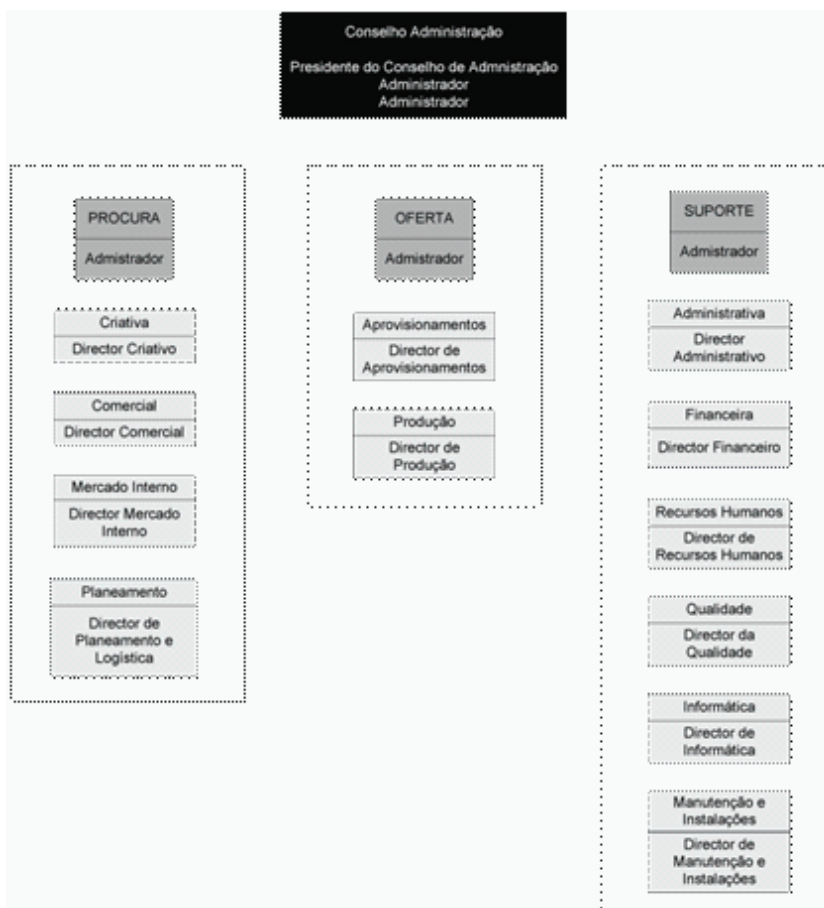


Figura 52 - Organograma da Empresa.

Dentro da área da Procura, a estrutura está dividida entre produção para o mercado interno e mercado externo, permitindo-lhe assim dar uma resposta mais rápida às encomendas.

A área da Oferta engloba a responsabilidade desde a produção até

ao envio dos artigos confeccionados para o cliente final.

A área de Suporte dá todo o apoio jurídico e suporte técnico à empresa.

5.3.1 - Missão da Empresa

A missão da Empresa encontra-se definida e expressa no manual de qualidade, e é apreendida por todos os agentes envolvidos, bem como fornecedores e colaboradores. Assim, segundo o manual de Qualidade:

A Coelima é uma Empresa vocacionada para o negócio de Têxteis para o Lar. Planeia e desenvolve produtos e colecções visando a plena satisfação dos seus clientes, colaboradores, fornecedores e accionistas. Pretende ainda ver reconhecido o seu papel positivo no meio em que se insere.”

Sustentando esta missão, são adicionadas as aptidões internas e os valores da sua cultura empresarial:

- Uma conduta ética e responsável;
- O respeito pelos direitos de todo o indivíduo,
- O respeito pelo meio ambiente;
- O dinamismo;
- A valorização;
- Satisfação dos clientes e a sua capacidade de resposta;
- A sua inovação, qualidade e criatividade.

Estes valores são claros internamente, necessitando de ser comunicados e visíveis pelos agentes externos através do cumprimento dos objectivos principais que passam pela qualidade do produto, design, flexibilidade, fidelização de clientes e o cumprimento de prazos. Estes são os factores críticos para o sucesso nestes mercados.

5.4 - Identidade da Empresa

A filosofia dos valores identitários da empresa é definida pela sua história e cultura empresarial, obrigando a uma responsabilidade acrescida por parte de todos os colaboradores. A sua identidade social prima pela motivação dos seus colaboradores e pelo seu envolvimento, visível através da criação de um centro de formação profissional e de um centro cultural e recreativo, estimulando assim as relações entre os colaboradores. Desde a fundação da empresa esta demonstra um especial interesse pelos seus colaboradores criando a ideia de uma grande família.

A estrutura organizacional da empresa é composta por uma gestão de topo e dividida em três áreas funcionais, cada uma com um gestor responsável, (visível no quadro anterior), permitindo assim que as decisões se tornem mais rápidas e para que estas sejam elaboradas em acções concretas, fomentando a flexibilidade e capacidade de respostas às exigências do cliente. Por outro lado, todo este processo implica uma definição estratégica bem definida pela gestão de topo e transmitida a toda a sua estrutura orgânica, permitindo a dependência dos departamentos para que não haja desvios de atenção nem fugas ao caminho traçado pela direcção. A grande dimensão empresarial, como já foi referido, pode levar à criação de conflitos de interesse entre os vários departamentos - área comercial, departamento criativo e departamento de produção.

O caso da Coelima é um exemplo de equilíbrio e resistência em termos financeiros, patente pela sua presença no mercado há cerca de 90 anos. No entanto, este sector é um mercado altamente competitivo, tornando-se essencial a diferenciação. A Coelima aposta na diferenciação dos seus produtos através da qualidade. Esta qualidade é visível pelo design e pelos acabamentos proporcionados ao tecido na tentativa de se diferenciar dos principais

concorrentes (Lameirinho, A. Sampaio & Filhos Têxteis, S.A., António de Almeida & Filhos - Têxteis, S.A).

A identidade institucional da empresa foca-se no rumo de apostas no têxtil-lar (roupas de cama) tendo em vista os interesses do cliente. Relativamente às relações externas com instituições, a Coelima possui boas relações com a Universidade do Minho, CITEV, e CITEV. Actualmente os seus principais clientes são os seguintes:

BJ'S WHOLESALE CLUB, INC.
CARRE BLANC DISTRIBUTION SA
COELIMA FRANCE
COELIMA INDUSTRIAS TEXTEIS, SA. (UK)
CORN VAN DIJK BV
EDDIE BAUER, INC
HANOVER DIRECT INC
HEKKERT & VANDERLEEN BENELUX BV
INNOVATIONS-CLUB
JOHN LEWIS PARTNERSHIP PLC
JUAN DALMASES SA
MANOR AG
OYJ STOCKMANN ABP
RASCL
WAL-MART STORES INC. USA
WILLIAMS SONOMA, INC.

5.4.1 - Estratégias

A elaboração deste diagnóstico permitirá ajudar a executar um plano para uma melhoria estratégica.

Um dos aspectos importantes que pode alterar toda a acção estratégica da empresa é a análise do seu meio envolvente, sendo que

este está dividido em:

Microenvolventes - a empresa, os parceiros, os seus fornecedores, os clientes, e por fim os concorrentes e comunidade onde se insere.

Macroenvolventes - o contexto político, económico, social e tecnológico, a desvalorização/valorização do dólar, os problemas do petróleo, os problemas da matéria-prima, entre outros.

Através da análise microenvolvente, a empresa está atenta à rentabilização e controlo dos custos, às suas margens e resultados líquidos, sendo estas as preocupações diárias para garantir o sucesso. A análise das macroenvolventes, tais como o contexto político, económico e social, é tida em conta visto que certas medidas, quer nacionais quer internacionais, podem afectar os mercado e, por sua vez, a estrutura empresarial. Actualmente toda a economia que tenha como matéria-prima o algodão está a passar por uma dificuldade acrescida devido ao seu aumento de preço nos últimos tempos. Estes acontecimentos vêm acarretar despesas a jusante do produto que quando chega ao consumidor final já tem um acréscimo monetário duas a três vezes maiores.

A análise tecnológica nesta área é sempre acompanhada visto que novas técnicas podem melhorar desempenhos.

A imprecisão na definição dos objectivos estratégicos é visível dentro da empresa. A sua orientação é predominantemente comercial no sentido de guiarem os seus objectivos para as necessidades dos clientes. Esta estratégia é intuitiva, uma vez que a concepção de novos produtos é feita através da reflexão do número de vendas de artigos e da colecção mais requisitada. Esta estratégia é então intuitiva, não existindo um guião para servir de orientação.

5.4.2 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
- Cultura empresarial e tradição têxtil;	- Desenvolvimento em acções de marketing;
- Internacionalização;	- Comunicação externa ao consumidor;
- Qualidade dos produtos e serviços prestados;	
- Optimização dos recursos;	
Oportunidades	Ameaças
- Proximidade geográfica e cultural de Portugal com a Europa;	- Enfrentar a concorrência oriental e novas marcas a disputarem o mesmo mercado;
- Marca ibérica única	
-Desenvolvimento de novas aplicações para produtos têxteis;	
-Utilização das novas tecnologias de informação e comércio electrónico;	
- Novas oportunidades de negócio em economias emergentes,	

5.5 - Gestão do Design na Coelima

Ainda que a empresa exprima a necessidade de se reestruturar profundamente, a Coelima tem vindo a reajustar-se desde 2004, procurando inverter as tendências inconvenientes de comportamento dos mercados mundiais e nacionais. A sua estrutura actual aponta mais para uma indústria produtora do que para uma marca com valores simbólicos. O quadro geral da facturação

da empresa revela uma clara subestimação da valorização simbólica das marcas, contra a representação industrial em regime de subcontratação.

Através dos quatro níveis de Gestão do Design podemos apontar que a Coelima se encontra entre o nível 2 (mediano) e 3 (boas práticas). Actualmente a criação dos artefactos não são desenhados sob o desejo da marca, tal como não existe uma boa comunicação dos seus produtos. O departamento criativo, apesar de ser autónomo, não consegue penetrar no departamento comercial nem no mais alto nível de decisão da empresa, como foi referido anteriormente.

É claramente visível que as estratégias são da inteira responsabilidade da gestão de topo e do departamento comercial. A empresa, ao longo destes últimos anos, preza pelo design, pela qualidade dos seus produtos e serviços prestados, através do seu *core business*, estando bem ciente da importância destes para o negócio, como da exigência e rigor do cumprimento dos prazos, traduzindo assim a sua vantagem e diferenciação perante os concorrentes.

A contribuição do design é clara para a empresa por ser um factor diferenciador fulcral.

Assim a análise à gestão do design dentro da empresa irá contribuir para a adopção de novas estratégias e melhor promover os seus produtos. Actualmente não existe uma relação entre design e marketing, podendo estar em causa certos posicionamentos comunicacionais dos produtos. A função de promoção, divulgação e desenvolvimento da imagem está ao cargo da gestão de topo e do departamento comercial, sendo aqui o departamento criativo pouco interactivo.

A directora do departamento criativo promove a criação e

desenvolvimento dos produtos, o desenvolvimento das colecções para mercados específicos, e coordena a produção das gravuras para a estamperia. Esta responde ao departamento comercial e à gestão de topo que participam nas decisões estratégicas.

Relativamente ao orçamento destinado ao design, este é repartido entre a aquisição do caderno de tendências da agência Nelly Rodi, a aquisição de desenhos para as colecções e destinado para as viagens às feiras.

5.5.1 - Gestão Tática do Design

Tacticamente o design na empresa é explicado da seguinte forma: - existe o GAD (Grupo de Análise de Desenhos) que, como o próprio nome indica, analisa os desenhos elaborados pelo departamento criativo e os desenhos adquiridos externamente para elaboração interna. A directora criativa determina qual a equipa a trabalhar e quais as áreas a intervir (estamperia, tinturaria...) Cabe à directora criativa a aprovação final do projecto caso este seja em marca própria.

Actualmente a concepção de um projecto passa pela participação da gestão de topo, dos comerciais e departamento de Qualidade. Com base nas informações obtidas através desse *brainstorming* é elaborado o *briefing* que a directora do departamento criativo transmite aos seus colaboradores apresentando futuramente a solução desse projecto.

A formação dos designers é um factor de relevância. Estes são formados na área do têxtil e a sua colocação nos projectos é realizada segundo a sua especialidade e formação. A empresa participa também em fóruns profissionais e acções de formação. A actual equipa de designers presentes na área criativa é constituída por 13 elementos, com forte participação formativa do CITEX

por ser a principal escola nacional de designers têxteis. Detalhadamente os designers têm formação ao nível do desenho e design têxtil com um licenciado, um bacharel, seis com o 12º ano com certificação técnico profissional na área têxtil. Actualmente o Departamento Criativo coordena e dinamiza os procedimentos para a elaboração de novas colecções (quer de marca própria, quer de *Private Label*) tendo em vista a sua comercialização e desenvolvimento de novas ideias, reforçando assim a imagem da empresa.

5.5.2 - Gestão Operacional do Design

Na Coelima o design surge na fase inicial da sua cadeia de produção através do desenvolvimento de conceitos, fornecendo apoio à diferenciação dos produtos e das marcas da empresa. O design em si não é só o produto mas a forma de o apresentá-lo, desde a embalagem até à comunicação.

Assim, um projecto inicia-se com a aprovação da gestão de topo e da avaliação da ficha de cliente, que após aprovação segue para o departamento de design, planeamento e logística, determinando assim os recursos necessários para a elaboração desse projecto.

Os custos de um projecto são estimados através da matéria-prima, dos recursos utilizados e do tempo de desenvolvimento do produto, embora este seja sempre reduzido ao mínimo possível e estimado pelo departamento de planeamento. Esta informação está visível na Figura 53.

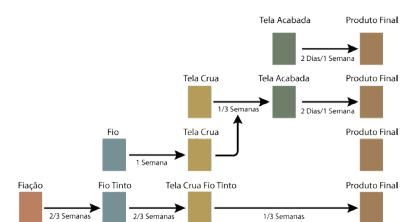


Figura 53 - Tempos de Produção.

Como referido anteriormente, o Departamento de Planeamento e Logística tem como missão planejar toda a produção da empresa, procurando assim uma optimização de recursos e tempos de produção.

Ao longo destes anos a empresa manteve-se sempre dentro das

tendências devido à sua equipa de criação que procura, através dos cadernos de tendências e das feiras, estar a par das necessidades do consumidor. Actualmente o departamento que consome a maior parte do orçamento é o da Produção devido aos gastos com a aquisição das matérias-primas, consumos de energias e alocação de mão-de-obra.

Como referido anteriormente são criadas fichas de clientes e de projectos contendo a caracterização do cliente, toda a informação e documentação necessária para a elaboração do projecto, permitindo assim um maior controlo na carteira de clientes.

5.5.3 - Gestão Estratégica do Design

Identificação dos Recursos em Design

Dentro da Coelima a inserção do Design pode ser vista em três áreas:

1. O design de ambientes, desempenhando a concepção dos stands das feiras e do *showroom* na pessoa da D.^a Manuela Garcez e do Dr. João Lindoso;
2. O design de moda, que desenvolve os projectos visíveis em catálogo e que os reporta à administração da empresa dirigida na pessoa da D.^a Manuela Garcez e seu departamento criativo;
3. O design de engenharia do produto, através do Departamento de Qualidade e Desenvolvimento de Novos produtos, dirigido na pessoa da Eng.^a Isa Rodrigues, desempenhando o papel de desenvolvimento de novos produtos ao nível de novas técnicas de concepção dos tecidos e tramas.

5.5.4 - Tipo de contratação do design

Relativamente ao tipo de contratação de designers, a Coelima realiza uma pesquisa directa no CITEC aos alunos finalistas através de uma entrevista e avaliação de um portfólio. Recebendo também pontualmente, candidaturas esporádicas. Esta avaliação é realizada entre os recursos humanos e a direcção criativa.

5.5.5 - Processos de concepção e desenvolvimento de novos produtos e serviços

Anualmente o lançamento das colecções Coelima e das suas sub-marcas são criadas e baseadas pelo caderno de tendências da agência *Nelly Rodi*.

Os produtos da empresa são elaborados para as suas colecções, para os mercados de *Private Label*, existindo ainda as revisões/re-design de produtos já existentes.

Resumidamente, o processo de desenvolvimento de um produto atravessa as seguintes etapas: conceito, aquisição de desenhos/ esboços, prototipagem, amostras, produção e, por fim, apresentação da colecção e posicionamento no mercado.

Já no *Private Label* o processo de desenvolvimento é diferente. Neste processo é o cliente quem apresenta o projecto à equipa criativa, que por sua vez traduz a proposta em amostras para uma aprovação. Dada uma resposta positiva por parte do cliente, esta passa para a produção e é entregue ao cliente já embalado e etiquetado com as devidas especificações.

No re-design a empresa aposta nos produtos de marca própria que foram mais requisitados pelos seus clientes. A inspiração da equipa criativa baseia-se na procura dos clientes na concorrên-

cia, em acessórios e objectos, principalmente nas feiras e publicações da área.

Relativamente a técnicas de diferenciação, a aposta passa pelas tendências, pelo preço, diversos materiais e tecnologias para produção (ex. algodão, linho, fibras técnicas...), na estampagem, na qualidade, toque, logística e cumprimento de prazos.

O processo de desenvolvimento de novos produtos é acompanhado pelo departamento de Qualidade, que de certa forma tende a inovar através de alguma pesquisa interna e inova com pouca proactividade de misturar fibras, e experimentar criar novas técnicas.

5.6 - Qualidade e Questões Ambientais

O Sistema de Gestão da Qualidade na Coelima foi desenvolvido tendo com vista as políticas definidas pela Administração e Direcção da Empresa, tendo como base a norma NP EN ISO 9001:2008. Este sistema tem como âmbito a concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de artigos têxteis, a rentabilização da empresa e garantias de total qualidade nos produtos apresentados para uma satisfação dos clientes.

Comparativamente às preocupações Ambientais (Figura 54), existem 5 factores que actualmente são medidos e analisados para a manutenção das licenças: Tratamento de resíduos que são separados internamente e reencaminhados para a sua valorização através de empresas certificadas; O ruído externo é avaliado sempre que é pedido e sempre que o parque produtivo se altere torna-se necessário produzir novas audições; o valor de captação de água do domínio público é reportada periodicamente; toda a fábrica possui linhas de água dos efluentes separados das águas residuais, permitindo assim fazer um pré tratamento desses efluen-



Figura 54 - Certificados presentes na Coelima.

tes e entregá-los à rede com as características pré-estabelecidas (SIDVA- Sistema Integrado de Despoluição do Vale do Ave).

Relativamente aos gases das chaminés, a licença actual só necessita de medir e fazer a caracterização destes de 3 em 3 anos. Presentemente a energia é outro factor que a Coelima tem de ter em conta, pois possui uma central termoeléctrica para co-produzir energia. A licença actual que a Coelima possui (CELE) obriga a metas de redução e controlo que necessitam de ser cumpridas. Quanto à Higiene e Segurança no Trabalho pode-se dividir em duas áreas: Avaliação de Riscos e Segurança.

A Coelima identifica e avalia os riscos inerentes à actividade, de forma a combatê-los na origem anulando-os se possível, garantindo assim um eficaz nível de protecção. O principal risco desta indústria é a ignição/propagação de incêndios. Actualmente são dadas aos colaboradores formações periódicas de socorrismo e criada internamente brigadas de incêndios para uma rápida acção.

A Coelima possui ainda um sistema de aspiração e recolha de cotões/poeiras, e realiza avaliações aos níveis do ar nas áreas de produção garantindo os níveis exigidos. Realiza também medições dos níveis da luz e de temperatura ambiente para uma maior estabilização dos produtos.

Na Segurança dos seus colaboradores, a Coelima tem uma forte prevenção através da realização de formações em diversas áreas de socorrismo e prevenção, realizando e testando possíveis situações através de simulacros. São realizadas ainda auditorias internas para verificar o bom funcionamento, e auditorias externas aos fornecedores de matérias-primas.

5.6.1 - Produção e Distribuição

A Divisão dos Acabamentos tem como principal função dar um aperfeiçoamento aos produtos, induzindo-lhes determinadas características, branqueamento, tingimento, estamparia, e acabamentos de finalização, tais como bacteriológicos, anti-rugas, anti-nódoas. É nesta área que se aposta na diferenciação do produto e aquela que maior controlo de qualidade exige. A estamparia está directamente associada ao departamento de design onde tem como função interpretar as colecções e desenhos, transportando-os para a gravação, preparando propostas de colecções em forma de protótipos (confeccionados e tecido) e 3D. Actualmente a estamparia é uma das áreas mais desenvolvida e requisitadas da empresa. Relativamente às amostras, existe um espaço destinado ao armazenamento que já conta com largos anos de matéria catalogada. Estas amostras são provenientes dos ensaios de fabrico de tecido e do produto acabado. O actual departamento de amostras prepara estas amostras (talonetes) para o envio aos clientes e para Exposições e Feiras.

Os produtos da Coelima, Nicoleta e Juan Dalmases são embalados internamente através de embalagens plásticas em forma de livro, que são elaboradas externamente e seguem o padrão da concorrência. Nos símbolos identificadores do produto consta a fotografia do produto, a marca, dimensão do produto, a sua constituição, método de lavagem e códigos de barras. Relativamente aos Produtos da Goldcrest, a Coelima embala os seus produtos em embalagens diferentes, através do reaproveitamento das embalagens da extinta marca Casulo.

A Coelima tem o centro de distribuição europeu a partir de Pevindém e um sistema logístico com as melhores inovações do sector permitindo a entrega porta-a-porta em todo o espaço europeu.

5.7 - Marketing

A Coelima não possui nenhum departamento de Marketing, sendo que actualmente o departamento responsável por dinamizar os produtos é o departamento comercial. Futuramente, esta área necessitará de ser criada e ser desenvolvido um plano de acções focalizado na divulgação das suas marcas, atendendo às necessidades dos clientes. Este tipo de plano, ao ser elaborado, necessitará de verificar qual o *target*, em que a empresa se encontra presente e qual as necessidades daquele que pretenderá vir a atingir, bem como identificar claramente os seus concorrentes principais e os que possam vir a ser. Evitando assim e antecipando que eventuais clientes possam mudar para a concorrência e de certa forma controlá-la, a actual imagem deverá ser melhorada, de modo a expô-la e atribuir-lhe uma maior notoriedade no mercado. Neste caso, numa empresa com uma tradição tão forte e com uma imagem que não é mudada desde os inícios da década de 90, é essencial criar uma imagem forte, na qual os clientes se revejam e se identifiquem. Este é meio caminho para a fidelização dos seus clientes.

Actualmente o grau de satisfação dos clientes e a sua fidelização são visíveis apenas pelo valor de facturação, não sendo este o melhor meio de medição. Classificaria de útil, futuramente, aferir esta satisfação dos clientes possivelmente através de um questionário entregue pelos comerciais no final de cada colecção. Para além da inexistência de marketing, existe alguma comunicação nos media local, elaborada por iniciativa do departamento comercial.

Uma futura aposta para o mercado português, passaria pela criação de duas a três lojas próprias (localizadas em zonas estratégicas através de estudo de mercado), vocacionadas para o

comércio tradicional, semelhantes às lojas da marca Nicoleta em Espanha, expondo assim as marcas e proporcionando uma maior visibilidade

O planeamento da produção e os seus respectivos *timings*, assim como o controlo da qualidade interno, são bastante rigorosos e exigentes, pois constituem um factor crítico de sucesso para este negócio, como já foi referido anteriormente.

5.8 - Recursos Humanos

Quanto às medidas de análise à satisfação dos colaboradores, a empresa não possui actualmente nenhum inquérito, sendo útil futuramente criar um modelo avaliativo dos colaboradores. O último inquérito de avaliação foi realizado em 2006.

As actuais relações interpessoais e o espírito interno, a informalidade das relações e o bom ambiente vivido internamente fazem parte da cultura empresarial, visível nos trabalhadores desde a sua fundação. Relativamente às políticas de contratação, a Coelima realiza uma pesquisa directa às principais escolas/ associações de formação têxtil avaliando os candidatos através do seu portfólio e entrevista. Recebe ainda semanalmente candidaturas esporádicas que são avaliadas nesse mesmo dia, ou face a uma aquisição numa área específica esta realiza a sua procura no centro de emprego (IEFP) ou transversalmente através de anúncios nos jornais.

Internamente existe uma política anual de formação, estratégica onde a empresa analisa os seus défices de formação colmatando assim essa área. Em 2009, segundo os recursos humanos, realizaram-se 34 acções de formação, com 123 participantes num total de 4480 horas de formação. A Coelima e a AEP permitem ainda aos seus colaboradores a possibilidade de se certificarem através do RVCC.

De referir ainda que a Coelima tem uma boa receptividade com os

estagiários e cria com estes um plano de avaliação interna. Este plano engloba a passagem por todos os departamentos de forma a que o estagiário tenha uma visão global da empresa.

A Coelima permite ainda aos seus colaboradores a utilização dos serviços sociais tais como: refeições na cantina, salas de descanso, um posto médico, a utilização de um Centro Cultural e Desportivo; e a participação nas suas actividades; teatro, orfeão e recentemente a ocupação dos tempos livres com parceria da Junta de Freguesia local.

5.9 - Representação Visual da Identidade

O logótipo da Coelima sofreu 6 evoluções até à actualidade desde 1956 até à última reestruturação em 2004. A determinação da criação de alguns logótipos é difícil de determinar.



Decomposição Gráfica



Figura 55 - relação marca, decomposição gráfica e proporção geométrica.

5.9.1 - Análise aos logótipos



Figura 56 - Primeira identidade da Coelima - Década de 50.

Figura 56

Sintaxe - Construção gráfica de tipo metafórica, realçando um alto contraste da figura orgânica (coelho) e inorgânica (roda dentada) retoricamente distinguidas pela silhueta de uma, e pela descrição naturalista da outra, opondo-se assim sem coerência gráfica.

O carácter aditivo confere-lhe uma expressão ingénua pautada pelo excesso de intenções, reduzindo a sua eficácia comunicacional.

Semântica - O conjunto gráfico remete o leitor para o domínio da industrialização como valor em si, não havendo qualquer outra referência representacional à natureza da produção, nem nenhum outro factor de persuasão do público, apelando apenas para uma eficiência produtiva simbolicamente pobre. Toda a mancha gráfica é organizada a partir do centro do quadrado, justapondo a estrutura geométrica de um círculo.

Pragmática - A marca Coelima apresenta qualidades físicas que limitam a reprodutibilidade técnica, nomeadamente a redução da escala em alto contraste, e a perfeita interpretação dos elementos iconográficos incoerentemente representados da mancha e da linha.

Figura 57



Figura 57 - Segunda identidade da Coelima - Década de 60.

Sintaxe - O conjunto gráfico remete o leitor para o domínio representativo da assinatura manual, transmitindo a ideia de uma empresa que se responsabiliza pelos seus actos através de um gesto personalizado; a sua percepção pelo público é fortemente eficiente quando comparada com a representação antecedente.

Semântica - A construção gráfica representa a assinatura como metáfora. A sua inscrição caligráfica, denota uma ortografia infantil (escolar) e “feminina”, conferindo-lhe uma simplicidade e uma expressão sincera, que incrementa a sua eficiência na comunicação da confiança.

Pragmática - A sua representação demonstra fortes qualidades simplistas e monocromáticas. Graficamente robusta e coerente, a marca resiste à variação de escala e erosão visual, embora o carácter caligráfico dificulte a velocidade de leitura na sua interpretação.

Figura 58

Sintaxe - A construção gráfica realça com contraste cromático a representação da “flor” do algodão inscrita no interior circular de uma roda dentada, e subscrita pela marca anterior. A utilização da forma geométrica e do uso de formas orgânicas (rama de algodão) e inorgânicas (roda dentada e assinatura) criam novamente incoerências gráficas. A representação gráfica confere-lhe uma expressão de ingenuidade visível no excesso de intenções iconográficas, dificultando a sua eficácia comunicacional.



Figura 58 - Terceira identidade da Coelima - Década de 70.

Semântica - Este conjunto gráfico remete o leitor para a “industrialização”, contendo uma referência de caracterização do sector produtivo (têxteis de algodão). O Conjunto representado não oferece nenhum outro factor de persuasão para o público; sendo visível uma incoerência de eficiência comunicacional.

Pragmática - Do ponto de vista do design gráfico, a presente marca caracteriza um profundo retrocesso na evolução do desenho da marca gráfica. O resultado é complexo, de baixa legibilidade e pouco resistente às variações de escala e erosão visual.



Figura 59 - Quarta identidade da Coelima - Década de 80.

Figura 59

Sintaxe - A marca da Coelima retoma a solução gráfica dos anos 60, fazendo evoluir a caligrafia artificialmente tratada, por outra produzida por aparo e de expressão mais espontânea: A modernização da “escrita espontânea” confere-lhe uma eficiência comunicacional mais moderna.

Semântica - O sublinhado em costura “ ziguezague” caracteriza o sector de actividade, posicionando a marca na indústria têxtil.

Pragmática - A marca Coelima apresenta robustas qualidades físicas de reprodutibilidade técnica, nomeadamente resistindo à redução de escala e à erosão visual.



Figura 60 - Quinta identidade da Coelima - 1991.

Figura 60

Sintaxe - A marca apresenta-se distinguindo o símbolo¹² do logótipo, separando retoricamente o símbolo “C”, da memória visual das marcas anteriores com desenho caligráfico e gestual, para se afirmar formalmente pelo logótipo tipográfico, institucional de caracteres em maiúsculas na fonte Times New Roman, deformada sobre o eixo vertical, permitindo uma eficiente rapidez de leitura. O uso da caixa alta transmite a grandeza e os valores da empresa.

Semântica - A passagem para esta representação gestual torna difícil a sua aplicação cromática, nomeadamente pela difícil aplicação em fundos coloridos. Deste modo opta-se pela verticalidade na organização espacial.

Pragmática - A marca Coelima apresenta debilidades de reprodutibilidade técnica, visível nas reduções de escala e erosão visual.

¹² - O símbolo corresponde a representação da identidade visual que pode integrar (ou não) uma marca. Completamente abstracto e desprovido de significado (bp), ou Figurativo (shell) representativo de conceitos à actividade da instituição ou à sua política

Figura 61

Sintaxe - O conjunto gráfico reforça as intenções anteriores, inscrevendo o anterior símbolo “C” gestualmente reproduzido a pincel e a negativo num quadrado, remetendo o leitor para o domínio representativo da marca. A percepção pelo público é fortemente eficiente. A alteração do desenho gráfico da marca, veio aumentar a sua pragmática visual pela afirmação de contraste e aproximação vectorial do símbolo com o logótipo, atribuindo-lhes uma maior notoriedade.

Semântica - A evolução para uma cor monocromática veio facilitar e uniformizar a marca, dificultando contudo a aplicação em fundos coloridos. Para a representação gráfica não ficar desenquadrada com o restante da assinatura foi inserido um quadrado em seu torno permitindo assim equilibrar o traço gestual.

Pragmática - A marca Coelima mantém debilidades de reprodutibilidade técnica, visível nas reduções de escala e erosão visual. Visualmente perde o filete.



Figura 61 - Sexta identidade da Coelima - 1999.

5.9.2 - Redução e Erosão

Testando a resistência gráfica do desenho da marca pela redução da escala e pela erosão da forma, pode verificar-se o seguinte:

Figura 62**Avaliação da redução**

A 50% perde leitura da designação.

A 25% a sua forma é incompreensível.

Avaliação da erosão

A 5% perde leitura da designação mantendo a identificação da silhueta do coelho e da roda dentada.

A 10% a sua forma é incompreensível.

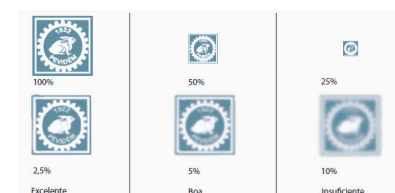


Figura 62 - Avaliação da redução e erosão da primeira marca.



Figura 63 - Avaliação da redução e erosão da segunda marca.

Figura 63

Avaliação da redução

A 25% da sua redução a forma ainda mantém uma leitura visível.

Avaliação da erosão

A 10% a designação da identificação mantém a memória da marca pela silhueta.

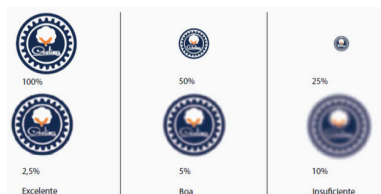


Figura 64- Avaliação da redução e erosão da terceira marca.

Figura 64

Avaliação da redução

A 50% perde leitura da designação

A 25% a sua forma é incompreensível.

Avaliação da erosão

A 5% perde leitura da designação mas mantém a identificação da silhueta do algodão e da assinatura.

A 10% a sua forma é incompreensível.

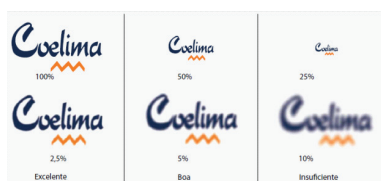


Figura 65 - Avaliação da redução e erosão da quarta marca.

Figura 65

Avaliação da redução

A 25% da sua redução a forma ainda mantém uma leitura visível.

Avaliação da erosão

A 10% a designação da identificação mantém a memória da marca pela silhueta.

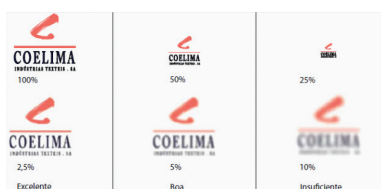


Figura 66 - Avaliação da redução e erosão da quinta marca.

Figura 66

Avaliação da redução

A 25% da sua redução a forma ainda mantém uma leitura visível.

Avaliação da erosão

A 10% a designação da identificação mantém a memória da marca pela silhueta.

Figura 67**Avaliação da redução**

A 25% da sua redução a forma ainda mantém uma leitura visível.

Avaliação da erosão

A 10% a designação da identificação mantém a memória da marca pela silhueta.



Figura 67 - Avaliação da redução e erosão da sexta marca.

5.9.3 - Marcas próprias e seus Logótipos

A partir do séc. XX a Coelima lançou diversas sub-marcas de representação comercial, dirigidas a diferentes públicos, agora identificados como consumidores finais.

As sub-marcas Coelima iniciaram um processo de comunicação da organização com o consumidor final, procurando através das suas retóricas gráficas, criar uma maior empatia estilística com a mentalidade de consumo dos seus potenciais clientes. Este esforço de comunicação, dirigido à recepção dos produtos, contempla uma nova dimensão estratégica que, no entanto, perde por vezes clareza estrutural, nomeadamente ao permitir canibalização das sub-marcas do produto (Nicoleta, Juan Dalmases, Goldcrest) pela marca do produtor (Coelima)(Figura 68).

 COELIMA <small>INDUSTRIAS TEXTILIS - SA</small>	 GOLD CREST <small>by Coelima</small>	NICOLETA	 dalmases <small>JUAN DALMASES, S.A.</small>
Mercado: Portugal Posicionamento: Médio Valor Associado: Tradicional, Conservador, Qualidade, Antiguidade da marca	Mercado: Ibérico Posicionamento: Alto Valor Associado: Desenho Arrojado, Materiais Inovadores, Qualidade	Mercado: Espanha Posicionamento: Médio Valor Associado: Espírito Jovem, Linhas Minimalistas	Mercado: Espanha Posicionamento: Médio Valor Associado: Tradicional, Conservador, Qualidade, Antiguidade da marca

Figura 68 - Principais sub-marcas da Coelima.

Como se pode ver na Figura 68, as principais marcas da Coelima estão presentes no mercado Ibérico. A marca Coelima tem o seu posicionamento no sector médio e está associada ao prestígio dos seus produtos através da sua qualidade e da tradicionalidade. A marca Goldcrest está presente em ambos os mercados (Portugal e Espanha) vocacionada para o sector alto. Esta é a marca topo de gama. A Nicoleta e Dalmases estão presentes no mercado espanhol, cada uma vocacionada para públicos alvo diferentes, sendo a primeira gama mais média e jovem, e a Dalmases mantendo a sua tradicionalidade e conservadorismo.

5.9.4 - Comunicação externa

Relativamente à comunicação Externa é necessário separar os mercados. Presentemente, a comunicação no mercado Espanhol é realizada esporadicamente através de parcerias com uma agência de publicidade, sendo realizadas campanhas publicitárias na rádio e na televisão regional, aliadas ao catálogo e ao site da Nicoleta. Em Portugal, a pouco ou quase inexistente comunicação é focalizada nos armazenistas e potenciais parceiros. O catálogo e o site da Coelima são os principais meios de comunicação. Neste âmbito considera-se que ainda há muito trabalho para fazer.

Relativamente à questão do marketing, como já foi referido anteriormente, a inexistência de um gabinete dificulta a transmissão dos valores do design para os comerciais, sendo este factor decisivo na diferenciação dos produtos no mercado. O contacto com os clientes é feito através dos comerciais de um modo informal e natural, desde a primeira fase do processo de venda até à intenção de compra. A aceitação do cliente requer sempre uma aprovação da direcção. Já no *Private Label*, a reunião de clientes conta com a presença da directora do departamento criativo para dar uma resposta imediata e adequada às exigências do cliente.

Evidencia-se ainda que os comerciais sentem dificuldades no segundo contacto com os clientes, visto que aquilo que vão apresentar é novamente o mesmo catálogo que foi apresentado na primeira visita. Para reajustar esta situação, a Coelima tenciona apresentar dois catálogos por estação, na expectativa de criar uma maior aproximação entre comerciais e clientes para gerar um maior número de vendas. Para finalizar, o Departamento de Controlo e Qualidade gere os produtos reclamados, certificando-se que o defeito é do produto ou se é devido a negligência por parte do cliente.

5.10 - Instalações

A empresa possui um grande parque fabril que foi crescendo conforme as suas necessidades. A sua linha de produção é única e foi um caso de estudo para outras fábricas, tal como o armazém dos *stocks*. Desde a fundação que a Coelima se preocupou com o bem-estar dos seus trabalhadores, criando um gabinete médico, uma cantina social e um centro de formação profissional. Possui um *show-room* acolhedor, organizado e gerido pelo departamento criativo, que serve de espaço para receber os clientes. Só através de uma visita à fábrica é que se compreende a extensão e grandeza da mesma.

Capítulo 6 - Proposta de Identificação gráfica para a Segmentação do Grupo Coelima

O modelo de crescimento que desejamos, assenta num patamar de criação e retenção de riqueza que não é o da mera competição pelo preço, mas um outro onde a inovação, a qualidade e o design assumam uma importância primordial.

É neste tabuleiro que, hoje em dia, se joga a concorrência internacional entre empresas e entre marcas.

Dr.ª Maria do Rosário Ventura

Ex-Secretária de Estado da Indústria, Comércio e Serviços

Março de 2003

Partindo dos exemplos nos estudos de caso, desenvolveu-se uma proposta gráfica para o grupo Coelima junto do Mercado Internacional. Devido à sua força Identitária como Produtora de Bens, através do regime de subcontratação, irá tirar-se partido do reconhecimento e experiência adquirida através dos produtos fabricados e dos mercados. A proposta a apresentar passará por três programas de segmentação. A justificação para esta proposta deriva da dificuldade de distinguir Coelima grupo empresarial de Coelima produto. Assim, pode determinar-se que se manterá o nome empresarial “Coelima” como uma marca umbrella como forma de valorizar as suas sub-marcas.

A marca umbrella identifica o produto como algo produzido e fabricado por uma determinada empresa, geralmente conhecida e com prestígio, permitindo assim valorizar as suas sub-marcas com as associações da marca “mãe”.

Este tipo de estratégia contém vantagens e desvantagens:

- **Vantagens:**

- Redução de custos
- Possibilidade de desenvolver marcas fortes a nível internacional
- Facilidade de entrada no mercado de novos produtos

- **Desvantagens**

- Diluição da imagem e do posicionamento no mercado
- Contradições na imagem (dois produtos da mesma marca destinados a segmentos diferentes e até contraditórios)
- Aumento do risco: um problema num produto reflecte-se em toda a gama

Para evitar inconvenientes foi necessário definir o posicionamento e os segmentos de cada programa.



COELIMA
INDÚSTRIAS TEXTÉIS, SA

Programa 1

Programa 2

Programa 3



Figura 69 - Proposta de Marca.

**HOME
TIME**

Figura 70

Tipografia Din BlackAlternate.

Tipografia Din Medium.

6.1 - Programa 1 (marca Prática)

A HOMETIME (Figura 69) deve desenvolver e posicionar as suas colecções para um nicho de mercado que satisfaça os consumidores mais jovens. O conceito das suas colecções deve transmitir a forte paixão pelo design com características práticas, económicas, baixos custos de manutenção e facilidade de utilização dos produtos.

A HOMETIME pretende transmitir a ideia de conforto, design e qualidade aos jovens que saem de casa dos pais para morar sozinhos, com os amigos ou formar família. O estilo de vida actual dos jovens é muito ligado ao estar em casa, não só para viver mas também para conviver com os amigos. Daí a escolha do nome HOMETIME que em português sugere a ideia de tempo de estar/viver a casa. Deste modo esta deve ser uma marca com linhas simples, directas e básicas


A cor monocromática seleccionada reforça a carga icónica do estilo de vida prático.

Na construção do logótipo a fonte utilizada foi a Din BlackAlternate e a Din Medium (Figura 70), conseguindo assim uma tipografia mais contemporânea proporcionando uma melhor legibilidade.

6.1.1 - Projecto prático: material estacionário para a HOMETIME

De forma a garantir uma imagem coerente, foi desenvolvido todo o material estacionário para a marca HOMETIME. Iremos apresentar todos os exemplos realizados para esta estrutura.

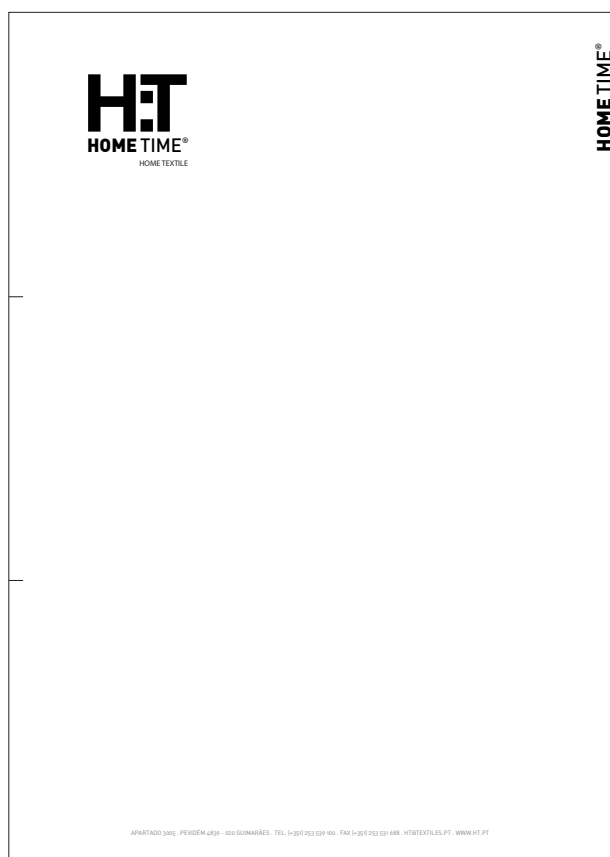
Cartão Pessoal Frente e Verso

	<table><tr><td></td><td>CARGO</td></tr><tr><td>APARTADO 3005 . 4839-020 GUIMARÃES</td><td>WWW.HT.PT</td></tr><tr><td>TEL. (+351) 253 539 100</td><td>HT@TEXTILES.PT</td></tr></table>		CARGO	APARTADO 3005 . 4839-020 GUIMARÃES	WWW.HT.PT	TEL. (+351) 253 539 100	HT@TEXTILES.PT
	CARGO						
APARTADO 3005 . 4839-020 GUIMARÃES	WWW.HT.PT						
TEL. (+351) 253 539 100	HT@TEXTILES.PT						

Cartão de Cumprimentos/Convite


Com os melhores cumprimentos

Papel de Carta



Envelope



Etiqueta

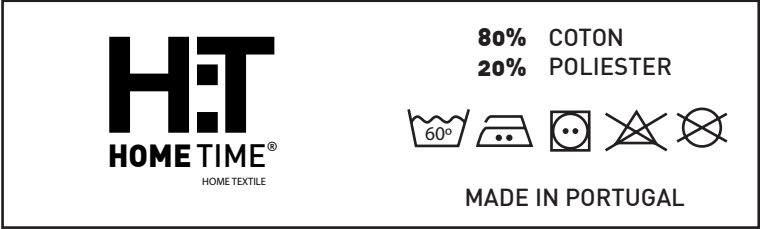




Figura 71 - Proposta de Marca.



Figura 72

Tipografia Didot Medium.

Tipografia alterada.



Codificação Cromática

C - 0 M - 88 Y - 91 K - 74

R - 91 G - 11 B - 0

Pantone - 4695 C

6.2 - Programa 2 (marca Ecológica e Responsável)

A marca **Joie de Vivre** (Figura 71) representa uma gama de têxteis ecológicos para a casa, fabricados a partir de fibras naturais e desenvolvidos com elevadas preocupações ambientais. O desenvolvimento das colecções deve ter também preocupações sociais e sanitárias, promovendo o desenvolvimento sustentado do planeta. A **Joie de Vivre** pretende-se afirmar como uma marca de referência no sector têxtil-lar, através da excelência dos bordados e confeccionados inspirados em padrões tradicionais ou readaptação dos mesmos para o design contemporâneo. Os valores associados pretendem assim alertar os seus clientes para as questões ambientais. Todo o processo produtivo restringe o uso de substâncias químicas, privilegiando uma cuidada confecção garantindo assim uma qualidade superior dos produtos.

O desenvolvimento da imagem gráfica baseou-se no conceito de bem estar da família e da preocupação ambiental. A utilização de um termo na língua francesa (**Joie de Vivre**) deve-se à vontade de aliar as preocupações ambientais desta gama a um estilo de vida senhoril, transmitindo assim a mensagem de que a ecologia e a elegância se podem fundir, proporcionando a alegria de viver num mundo mais ecológico. A moldura em torno do logótipo pretende conferir um simbolismo de protecção formal e enquadramento. A cor seleccionada reforça a carga icónica do natural, sendo o “cru” a cor que a matéria prima adquire após a fiação. A cor verde usada na pétala pretende reforçar o simbolismo do biológico, natural e amigo do ambiente. Na construção do logótipo a fonte utilizada foi a Didot Medium, simbolizando o clássico e o requinte. Na criação deste logótipo (Figura 72) foi necessário realizar ajustes de modo a criar uma tipografia mais contemporânea e com uma melhor legibilidade. São assim visíveis ajustes de corpo nas letras **I** e **V** bem como nos espaçamentos, para criar uma maior dinâmica visual.

6.2.1 - Projecto prático: material estacionário para a JOIE de VIVRE

De forma a garantir uma imagem coerente, foi desenvolvido todo o material estacionário para a marca Joie de Vivre. Iremos apresentar todos os exemplos realizados para esta estrutura.

Cartão Pessoal Frente e Verso



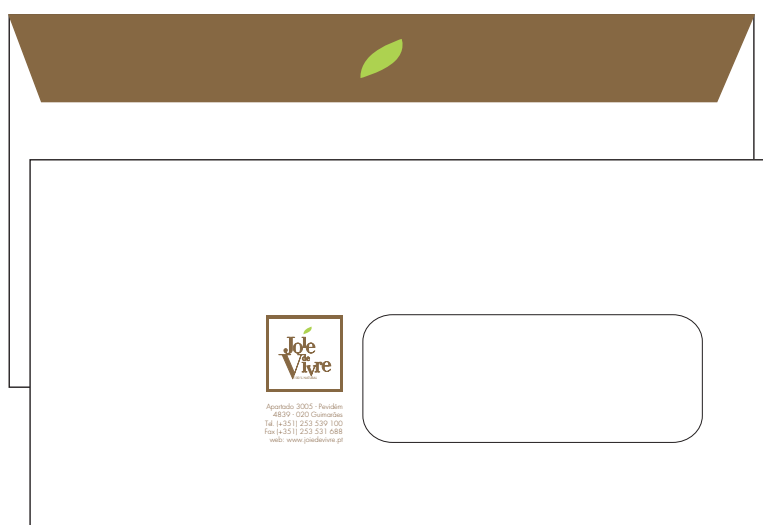
Cartão Cumpimentos/Convite



Papel de Carta



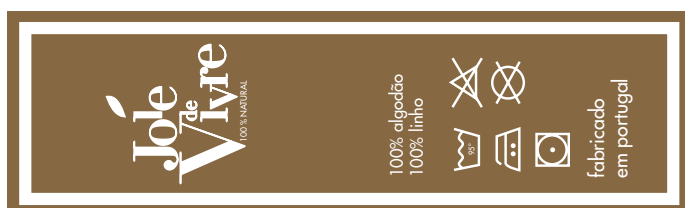
Envelope com Janela



Envelope sem Janela



Etiqueta



Saco de Transporte





Figura 73 - Proposta de Marca.

6.3 - Programa 3 (marca Exclusiva)

A marca **Au⁷⁹** (Figura 73) é uma marca com um posicionamento sofisticado, cheia de requinte, e exclusiva para uma parte do mercado. Esta será reconhecida pela sua grande qualidade, elevado grau de detalhe e concebida através de uma parceria com designers reconhecidos, convidados pela marca que poderão desenvolver produtos de elevado luxo. É pensada para diferentes estilos e ritmos de vida mas acima de tudo, para satisfazer as necessidades dos clientes com mais ostentação.

Para a concepção da imagem gráfica esta assentou em princípios como a contemporaneidade, glamour e nos valores da sofisticação, requinte e luxúria, representados através da apropriação da representação química do elemento ouro (latim Aurum) bem como do seu número atómico.



Figura 74

Tipografia Consolas Regular.

Tipografia alterada.

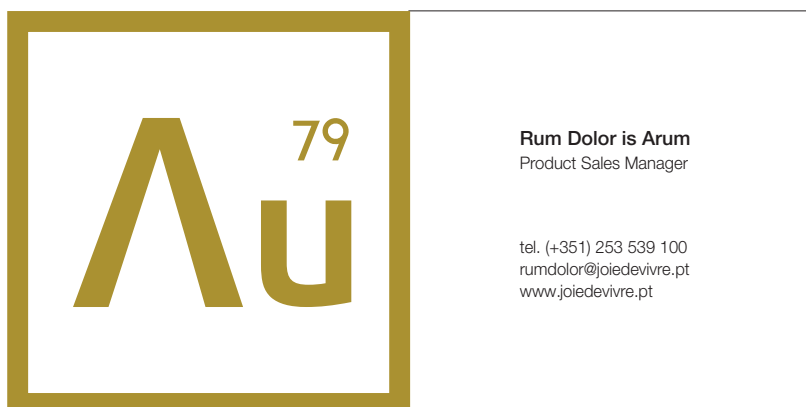
Os elementos de construção do logótipo foram inspirados no tipo de letra Consolas Regular, havendo necessidade de alterações, como se pode observar pela comparação na Figura 74, adequando os elementos para garantir uma melhor legibilidade. São visíveis os ajustes no A, u, 7 e 9, bem como o ajuste do corpo e espaçamento para-lhe conferir exclusividade.

A cor é o auxiliar da forma e ambas se relacionam através da utilização do Dourado como elemento de representação icónica de forma a aumentar a afirmação da marca como simbolismo da ostentação e luxúria.

6.3.1 - Projecto prático: material estacionário para a Au⁷⁹

De forma a garantir uma imagem coerente, foi desenvolvido todo o material estacionário para a marca Joie de Vivre. Iremos apresentar todos os exemplos realizados para esta estrutura.

Cartão Pessoal Frente e Verso



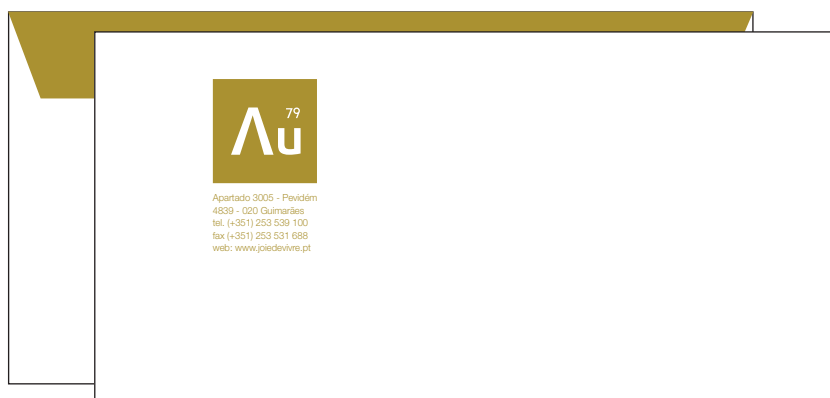
Cartão Cumprimentos/Convite



Papel de Carta



Envelope



Etiqueta



6.4 - Incutir Marketing e as suas vantagens

O Design e o Marketing são duas disciplinas importantes para qualquer empresa, não podendo andar separadas uma da outra. O marketing tem a principal função de publicitar, encontrar os canais de distribuição e vender os produtos de uma empresa, antecipando assim as necessidades e desejos dos consumidores, assumindo-se como um papel vital na estratégia e operacionalidade da empresa exigindo esforços coordenados de todos os departamentos da empresa.

Num mundo tão competitivo, o Design e o Marketing criam e desenvolvem valor acrescentado nos produtos, nas marcas e serviços prestados. Estas duas disciplinas devem direccionar a empresa para o sucesso através da direcção dos seus produtos, não como uma mera compra por parte do utilizador, mas algo que lhe proporcione usufruto. Numa empresa como a Coelima, onde não existe nenhum gabinete de marketing, dificilmente se saíra do regime de subcontratação (80% subcontratação, 20% marca própria). É necessário compreender e investir nestas duas áreas, visto que ambas se situam na primeira e última etapa do processo produtivo. Na primeira fase, o marketing irá realizar constantes pesquisas de mercado e transmitir aos designers os conceitos do novo produto. Já na fase final da cadeia produtiva, o marketing irá distinguir e adequar os canais de vendas aos novos produtos/ serviços auxiliado pelo Design através da criação da comunicação destes, produto/serviço que de certa forma vão ser adquiridos pelo consumidor em função da imagem e do bem-estar transmitidos pela mensagem criada.

O marketing e o design unem-se assim estratégica e coerentemente, criando uma cultura interna na empresa focada para o cliente. É essa relação produtor - consumidor que irá ajudar a

definir e criar as suas colecções sazonais, bem como toda a comunicação e promoção acentuada nas necessidades dos clientes, fortalecendo-a perante os concorrentes e os seus pares.

Em suma o marketing pode ser visto de quatro formas:

1º - O marketing pode ser visto como processo de troca. O Design contribui para a troca entre consumidor e empresa dando algo de valor através de um produto/serviço, satisfazendo assim as necessidades percebidas por ambos. O Marketing e o design trabalham juntos para identificar essas necessidades ou modificar a percepção do produto ao consumidor;

2º - O marketing é visto como elo de ligação entre Produtor - Consumidor, criando assim uma troca de informação vital e fulcral para a compreensão das lacunas existentes. Aqui o designer irá reduzir essa lacuna, projectando novos produtos através da informação apurada;

3º- O Marketing e o Design percebidos como “função”, onde ambos trabalham na primeira e última etapa do processo produtivo;

4º- O marketing e o design são vistos como algo de útil dentro da empresa, responsáveis pela criação dos novos produtos/sistemas atribuindo-lhes uma função.

6.5 - Conclusão

Após todo o trabalho desenvolvido com o estudo da marca Coelima, pode concluir-se que se deverá construir na empresa uma cultura de identidade e inovação, passando estes a ser um dos valores corporativos associados. Este reforço da comunicação deve ser aplicado interna e externamente através da comunicação aos media e comunicação aos potenciais e actuais clientes. A empresa deve também apostar nas novas tecnologias de informação (por exemplo, facebook), aumentando assim a notoriedade da marca e a cooperação entre colaboradores proporcionada através da rede.

Deve ser dada atenção à reformulação do site, apostando numa maior clareza para o consumidor bem como, apostar numa estratégia de venda on-line para o cliente final.

Através dos casos de boas práticas nas empresas abordadas ao longo da dissertação, foi possível verificar a presença de gabinetes de marketing nas suas instalações. Assim, será fundamenta a criação e implementação de um gabinete de marketing e imagem na Coelima, que seja capaz de criar uma estratégia de marketing integrando os 4 p's para as marcas próprias:

- **Produto** – definição da proposta de valor da marca, vantagem e factores de diferenciação, posicionamento e segmentos alvo;
- **Preço** – controlo dos níveis de preços no lançamento e diferenciação de preços para os distribuidores;
- **Placement (distribuição)** – onde e a quem distribuir; melhorar o poder negocial; reforçar parcerias e aproveitar sinergias de custo na distribuição pelas extensões de marca da empresa;
- **Promoção** – Onde promover, como promover (grande público, mega evento só para profissionais, participação em feiras), patrocínio de mega eventos da área de negócio ou de grande impacto, e monitorizar a reputação da marca;

O gabinete de marketing deverá realizar periodicamente estudos sobre a percepção da notoriedade e da imagem no mercado alvo, bem como reforçar a relação com os clientes através de programas de fidelização, realização de questionários de satisfação e programas de diferenciação de preços, iniciando assim a estratégia *business - to - consumer*.

A definição estratégica deverá ponderar a hipótese da entrada em novos mercados, aproveitando o historial de exportação da Coelima.

Internamente a criação de um call-center ibérico unitário, sediado nas actuais instalações para atendimento focalizado dos clientes, permitirá uma maior rapidez de expedição, bem como deverão ser apresentadas nas instalações notícias e valores corporativos da organização, bem como todas as notícias de inovação têxtil, com o intuito de fomentar a criatividade nos colaboradores.

Capítulo 7 - Considerações Finais e Desenvolvimentos Futuros

Com esta dissertação pretendeu-se reflectir sobre o papel do Design na Indústria, corroborando a importância da presença de um Designer como mediador entre a Administração e toda uma equipa pluridisciplinar de desenvolvimento de novos produtos através da definição de uma estratégia. O estudo elaborado colocou em evidência o contributo do design na gestão estratégica de uma empresa através da sua avaliação.

É visível que Portugal tem um forte domínio produtivo através da forte vertente tecnológica dos parques industriais têxteis e do *know-how* adquirido ao longo destes últimos anos, sendo contudo notória uma carência de valor simbólico nas marcas quando o domínio da cadeia de valor se centra na produção, passando a produzir em grandes escalas (saber-fazer) em vez do saber-pensar, obtendo assim lucros mais elevados e dominando toda a cadeia de valor. Este domínio produtivo é difícil de manter quando os regimes de subcontratação se deslocam para os países Asiáticos ou de Leste onde os custos produtivos são mais baratos (modelo *business-to-business*). Resumindo, o sucesso das marcas internacionais resultam da forte superioridade da imagem do produto face à concorrência. Este domínio de mercado decorre do domínio financeiro que detém um controlo rigoroso dos custos, de uma influência nos canais de distribuição e da utilização da subcontratação para elaboração dos produtos.

É cada vez mais perceptível que as marcas portuguesas estão a mudar a sua mentalidade produtora para uma mentalidade criadora de valor, com fortes identidades, capaz de seduzir e agarrar o consumidor, ganhando assim cada vez mais notoriedade. Esta mudança deve-se à alteração do modelo *business-to-business*

com a sua forte reputação associada à falência de empresas nacionais, para o modelo *business-to-consumer* onde são elaboradas estratégias de novos produtos e comunicação dirigidas ao consumidor, criando assim um maior valor económico. Para este modelo vingar é necessário dominar toda a fileira produtiva, desde a concepção aos mecanismos de *feedback*.

Já no caso de estudo Coelima está patente uma forte notoriedade identitária através das suas memórias e significados, bem como nas associações, características do produto, nome e marca. Esta reputação é ainda visível pelas memórias passadas de geração em geração, através de um público com uma faixa etária mais velha. As memórias da identidade em torno do produto ajudaram na construção de novas estratégias comerciais através da elaboração dos três novos programas de marca. A evocação e recuperação destas memórias pretendem criar uma provocação emocional e atingir novos consumidores.

Para atingir um domínio de mercado através do conhecimento adquirido ao longo deste percurso, pretende-se que os três programas propostos para o grupo Coelima venham a ser implementados num futuro próximo. Com estes três novos programas e com a nova definição estratégica para a empresa (como é demonstrado na quarta etapa da escada do design), a Coelima deverá tirar partido dos seus recursos técnicos e tecnológicos, aumentando assim a sua capacidade de diferenciação face à concorrência.

O objectivo desta proposta foi assim atingido na sua vertente de investigação, faltando apenas a sua aplicação, sendo importante que no futuro se concluam as restantes fases de implementação. Considera-se também fundamental a necessidade de desenvolver e realizar o manual de normas para cada uma das marcas, que deve incluir toda a comunicação de um estacionário base, a definição da tipografia e a sua correcta utilização, bem

como a correcta utilização sob fundos a cores. Este manual de normas permitirá garantir e controlar a correcta forma de comunicar. Assim, com todo este projecto de definição estratégica, a Coelima poderá atingir um patamar cimeiro na Escada do Design, que se traduz num maior sucesso empresarial, tornando-se numa empresa inovadora, diferenciada e líder de mercado no seu sector. Através dos resultados obtidos pode também concluir-se que o Design é fundamental na definição de uma estratégia de comunicação de uma empresa, pois foi através da junção das várias disciplinas que o compõem que se conseguiu realizar o diagnóstico e propostas de reestruturação estratégica da marca Coelima.

Referências

- AAVV. (2002). As marcas e o valor da imagem. a dimensão simbólica das actividades económicas. *CALEIDOSCÓPIO - Revista de Comunicação e Cultura*, 177-191.
- ADRAVE. (2011). Economia Empreendedora e Dinâmica. Acedido a 3 de Junho de 2011 de http://www.adrave.pt/index.php?id=25&tab=links&pag=link_final_Ink.php
- Alves, J. F. (1999). FIAR E TECER - uma perspectiva histórica da indústria têxtil a partir do vale do Ave. Vila Nova de Famalicão: Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.
- Atkin, D. (2008). *O Culto das Marcas. Quando os consumidores se tornam verdadeiros crentes*. Lisboa: Tinta da China.
- ATP. (2011). Associação Têxtil e Vestuário de Portugal - Caracterização. Acedido a 12 de Setembro de 2011 de <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>
- Azevedo, A., & Farhangmehr, M. (2003). O valor da marca “made in” Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2, 59.
- Best, K. (2009). *Gestão do Design - Gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Lisboa: Diverge Design.
- Branco, J. (1992). Markting e Design. *Cadernos de Design, nº especial*, 56-59.
- Branco, J. (2001). O “design management” em português. *Revista ComunicArte*, 1 51-56.
- Branco, J., & Oliveira, C. (2001). Guia de gestão do Design no Sector Têxtil. In CPD (Ed.). Lisboa.
- Chaves, N. (2008). *La Imagem Corporativa* (3ª ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gil
- Coelho, C., & Rocha, P. (2007). *Brand Taboos - Os segredos por detrás das marcas, que até hoje, ninguém se atreveu a explicar*. Lisboa: Booknomics.
- CPD. (1997). *Manual de Gestão do Design*. Lisboa: Centro Português de Design.
- CPD (Ed.). (2003). *Directorio 2003 | 2004. (ano IV)*. Lisboa: Centro Português de Design.
- Design Council. (2004). *The Impact of Design on Stock Market Performance - An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003*. London: Design Council.
- EDP. (2011). A nova cara da EDP é a sua. *Revista On energia sem limites, edição especial*, 9-57.
- Fiell, C., & Fiell, P. (2005). *Design do Séc XX*. Lisboa: Taschen.
- Frutiger, A. (2008). *Signos, Símbolos, Marcas, Señales*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- IVN. (2011). Posicionamento da Salsa. Acedido a 20 de Maio de 2011, de <http://www.ivn.pt/index.php?id=29>
- Kootstra, G. L. (2009). The incorporation of design management in today’s business practices - An analysis of design management practices in Europe (INHOLLAND University of Applied Sciences, ed.). Rotterdam: Design Management Europe.

- Lacerda, A. (2008). Sistemas de Identidade Visual na Sociedade Contemporânea. Acedido a 11 de Julho de 2011 de www.identidade-visual.org/
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2010). *A Cultura Mundo - Resposta a uma Sociedade Desorientada*. Lisboa: Edições 70.
- Lorenz, C. (1991). *A dimensão do design*. Lisboa: Centro Português de Design.
- Olins, W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Verbo.
- Pedro, M. (2000). O Valor da Marca - Brand Equity. *Revista Portuguesa de Marketing*. 9ª ed., 99-107.
- Pereira, L. F. (1992). Design Management. *Cadernos de Design*, 1, 116-120.
- Pereira, S. R. V. (2005). *Gestão Emocional da Marca - caso Salsa*. Faculdade de Económica da Universidade do Porto. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.
- Pimentel, M. (2007). *Como Aproximar uma Marca do Consumidor. baseado no Case-Study EDP*. Lisboa: Booknomics.
- Portugal Têxtil. (2003). Salsa, a marca do sucesso. Acedido a 17 de Março de 2011, de www.portugaltextil.pt
- Portugal Têxtil. (2010). Redes Sociais - Ligados ao mundo, como sempre. *Jornal Têxtil*.
- Providência, F. (2008). *Manual De Gestão do Design para as organizações fornecedores de bens para casa*. Lisboa: IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.
- Raposo, D. (2008). *Design de Identidade e imagem Corporativa. Branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco: Edições IPBC.
- Rios, M. (2008). *Manual De Gestão do Design - Sector Moda*. Lisboa: IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.
- Roda, R., & Krucken, L. (2004). *Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços*. Paper presented at the 6º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo.
- Santos, B. d. S. (2001). O desafio das identidades. em E. Afrontamento (Ed.), *Globalização: fatalidade ou utopia?* (pp. 487). Porto.
- SVID, S. I. D. F., & Industries, A. o. S. E. (2004). 10 points: Swedish companies on design: attitudes, profitability and design maturity Stockholm.
- Vasconcelos, E. (2006). Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário. In E. Value (Ed.), *Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 02*. Braga: Universidade do Minho.

Anexos

Anexo 1 - Questões para a elaboração do diagnóstico

Anexo 2 - Imagens de contextualização da proposta dos programas de segmentação

Anexo 1 - Questões para a elaboração do diagnóstico

Questões sobre a Filosofia Empresarial

Qual é a história da empresa?

Qual é a filosofia da empresa?

Consegue definir a empresa em 3/5 palavras?

O que faz da empresa algo único?

Quais são os produtos/ serviços que oferecem?

A empresa está subdividida por sectores?

Os trabalhadores sabem quais são só valores da empresa? A cultura, história?

Qual é a sua posição dentro do sector?

Quais os mercados para onde exportam?

Quais as percentagens de exportação?

Encontram-se associados a alguma associação do sector?

Como se encontra estruturada a empresa?

Questões sobre a estratégia da empresa

Quem decide sobre os objectivos da empresa?

Qual o departamento que absorve maior budget?

Contem algum projecto/objectivo de curto, médio e longo prazo?

Quais os mercados onde operam? Pretendem alargar? Como?

Como diferenciam produtos diferentes?

Conseguem delinear em 2/3 palavras os pontos fortes, fracos, Ameaças, e oportunidades?

Existem parceiros de fileira? Como interagem?

Realizam procuras de novos parceiros? Se sim como?

O que pensam da concorrência de mercados externos?

Quais as empresas com as quais competem?

Qual a visão da Coelima daqui a 3/5 anos?

Quais os valores que as pessoas associam à marca?

Questões sobre Gestão do Design

Quem é o responsável pelas decisões Do Design?

Os designes estão envolvidos nas decisões estratégicas?

Possuem uma equipa de designers? (interna ou externa)?

Como é feita a ponte entre o designer interno e externo?

Acham que o Design permite maior abertura ao reconhecimento e notoriedade?

Quais as fontes de inspiração para a criação de novos produtos?

As tendências são estruturadas para o ano ou para um curto espaço de tempo?

Como gerem e controlam os projectos?

Controlo e cumprimento dos prazos, quem os estabelece e quem os controla?

Como é calculado o valor de um projecto?

Quem e como é definido o Briefing e quais os tópicos?

Qual o budget destinado para o design?

Existe algum plano estratégico para o lançamento de novos produtos?

O design é chamado a actuar em diversas áreas dentro da organização ou está limitado à criação?

Existe interlocutores que expõem a empresa externamente?

Agentes, Empresas parceiras, ...

Como é tratada a informação externa e divulgada internamente?

A informação externa do cliente é recolhida só pelos comerciais?

Qual a percentagem de investimento na investigação e de Inovação em Design?

A colecção da Coelima e Goldcrest sofre com a concorrência das outras marcas de Private Label?

Como é que a cultura do design é trabalhada dentro da empresa?

(apresentações, exposições formações, etc.)

Questões sobre a identidade

A actual imagem projecta os conceitos da empresa?

Como define a marca Coelima, Cazulo, Nicoleta, Dalmasses, Goldcrest?

Como é que os artigos participam na construção da identidade corporativa?

Quais os cuidados com a imagem? Como é que comunicam a empresa?

Como transmitem o valor da marca? (acesso ao manual de marcas)

Que tipo de sentimentos/desejos pretendem passar nas sub-marcas?

Que tipo de Publicidade fazem? Nacional e Internacional?

Onde realizam a aplicação da imagem? Site, catálogos, carros, fardas, ...

Como é exposta a Coelima nas feiras. Existe algum tipo de separação Coelima Empresa e Coelima marca?

Como é elaborado os catálogos? Acha que os actuais catálogos traduzem a filosofia das marcas?

Tem algum gabinete de Marketing? Ou é servido por alguma acessória externa neste campo?

Na criatividade existe alguma independência?

Ou a equipa necessita de responder a um briefing proposto pelo Marketing ou por outro órgão da empresa?

Método de investigação/Controlo Qualidade

Existe gabinete de investigação de novos tecidos/ materiais?

Realizam algum tipo de recolha interna de informação aos trabalhadores, permitindo assim verificar se existem aspectos a melhorar?

Existe preocupação com o ambiente/ responsabilidade social?

Como é gerida a sustentabilidade da empresa?

Como desenvolvem novos produtos? Procura informação através de feiras para o desenvolvimento das colecções?

Realizam estudos de mercado para a inovação?

Existe uma monitorização da pré-série (“amostras” de ao longo do fabrico)?

Os produtos imperfeitos ou aqueles que não passam no controlo da qualidade como são escoados? Uma sub-marca?

Já alguma vez realizaram projectos com parcerias de Universidades ou associações ligadas ao sector?

Qual o perfil de pessoa para trabalhar na empresa?

Como motiva os empregados? Existe acções de formação?

Anexo 2 - Contextualização dos programas porpostos







